مهارات الاتصال

وفن التعامل مع الآخرين

د. أحمد العبد ابو السعيد
د. زهير عبد اللطيف عابد



اليازوري

مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين

تأليف

الدكتور
أحمد العبد أبو السعيد
أستاذ الإعلام المشارك وعميد كلية الإعلام/ جامعة الأقصى

الدكتور
زهير عابد
أستاذ العلاقات العامة المشارك في جامعة الأقصى
ونائب عميد كلية الإعلام

الطبعة الأولى

2014



رقم الإيدع: 7/2353 /2013



عمان – وسط البلد – شارع الملك حسين

هاتف: 4626626 6 962+ تلفاكس: 4185 461 6 962+

ص.ب: 520646 الرمز البريدي: 11152

info@yazori.com www.yazori.com

المحتويات

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

الفصل الرابع: فن التحدث و الكتابة والإقناع

الفصل الخامس: مهارات الاستماع والانصات والإدراك

الفصل السادس: الاتصالات غير اللفظية

الفصل السابع: مهارات التعامل مع الآخرين

المقدمة

يعد الاتصال اليوم أحد السمات الإنسانية البارزة في العصر الحديث، سواء أكان ذلك في شكل لفظي أو غير لفظي. ومع دخولنا في القرن الحادي والعشرين، إلا انـه لا يـزال هنـاك الملايـين مـن البشـر لا يجيـدون مهـارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، رغم أن الإنسان كافح على مدى أكثر من خمسمائة عام من أجل التعبير بحرية عن نفسه وحقه في الاتصال والتعامل مع الغير.

فمن الصعب تخيل وجود حضارة مجتمع من المجتمعات أو أية مؤسسة من المؤسسات بدون ممارسة العملية الاتصالية بكل مكوناتها وشروطها وأنواعها ووظائفها. فالاتصال هو عصب الحياة عصب التقدم، التفاهم وحل المشكلات والتعامل مع الأزمات. فبدونه لا تستقيم العلاقة بين البشر.

وفـى الحقيقـة، فـإن معظـم فصـول هذا الكتـاب ومادتـه تعد نتاجاً علمياً وعملياً للعديد من الدراسات والتجارب العلمية والتدريبية والأكاديمية التي قام الباحثان بإجرائها على ما يزيد على خمسة عشر عاماً. لذلك فإن هذا الكتاب الجديد في جانبيه، يجمع نتاجاً أكاديمياً وعملياً، حيث تم المزج بين العمل الأكاديمي الذي يمارسه الباحثان في أقسام الإعلام في الجامعات الفلسطينية من جهة، والعمل التدريبي من مجال الاتصال والعلاقات العامة والتعامل مع الجمهور من جهة أخرى، حيث قام الباحثان بالعديد من الدورات التدريبية في هذا المجال نفذاها للعديد من المؤسسات في الداخل والخارج في فترة تجاوزت العشرين عاماً.

لهذا يعد هذا الكتاب تجربة جيدة ومفيدة، لكل من أراد أن يطور مهاراته الاتصالية وتعامله مع شتى مناحي الحياة. إضافة إلى أن هذا الكتاب

موجه بالأخص إلى طلاب كليات وأقسام الإعلام في الجامعات الفلسطينية والعربية، حيث المادة غنية بالموضوعات التي تؤهلهم للاتصال بشتى أنواع ومستويات الاتصال الإنساني، والتنظيمي والاجتماعي والإعلامي.

وفى البداية كانت الرؤية التي تحكمنا في إعداد هذا الكتاب لكونه يعكس بموضوعاته وأفكاره العديد من الاتجاهات الحديثة في الاتصال الإنساني والاجتماعي والتنظيمي، التي تم جمعها على مدى ما يزيد على عشرين عاماً.

لهذا حرص الباحثان أن يزودا الكتاب بالعديد من الإشكال والدلائل والصور والنماذج من أجل المزيد من الإيضاح والفهم، وكي نقرب الصورة إلى ذهن القارئ.

لذا تم إعداد هذا الكتاب بهدف:

1- شرح مفهوم الاتصال وعناصره وأهميته للإنسان.

2- التعرف على أنواع الاتصال ومستوياته المختلفة.

3- تحسين مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي ومهارات التحدث والكتابة، وكيفية ممارسته بطريقة إيجابية ومتميزة.

4- دراسة كيفية تحسين مهارات الاتصال التنظيمي خاصة في المؤسسات العامة والخاصة وتحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وبين العاملين في الإدارات المختلفة.

5- شرح كيفية إجراء عمليات الاستماع والاتصال والتواصل مع الآخرين.

6- ممارسة كيفية التعامل مع أنماط معينة من البشر.

واستخدم الباحثان في جميع مادتهما منهاجي البحث الوصفي والكيفي لعدم وجود متغيرات قابلة للقياس الكمي، مع الاستشهاد بالعديد من الأدلة

والبراهين وأقوال العلماء والخبراء والعرب والأجانب، بما يثري البحث، إضافة إلى الدراسة الميدانية التي اكتسبها الباحثان من تجربتهما العلمية، ولتعزيز العمل الميداني والعملي تم استخدام أسلوب دراسة الحالة Case Study فيما يتعلق بأساليب الممارسة المهنية لأنماط الاتصال والتعامل مع الآخرين.

ويقع هذا الكتاب في سبعة فصول كما يلي:

الفصل الأول: تناولنا فيه تعريف الاتصال ومكوناته وأشكاله وعناصره وأهدافه وأقسامه وخصائصه الاتصالية.

الفصل الثاني: تحدثنا فيه عن أنواع الاتصال بشتى أنواعه.

أما **الفصل الثالث:** فتم تخصيصه للاتصال التنظيمي، متحدثاً عن أهداف الاتصال التنظيمي ووظائفه وقواعده وأساليبه الاتصالية، وشبكات الاتصال الإداري وأنواع الاتصال الإداري، والعوامل المؤثرة في مضمون الرسالة، وفى مرسلها ومستقبلها. ثم تحدثنا عن عوائق الاتصال الإداري بشكل عام.

وفى **الفصل الرابع** تحدثنا عن فيه التحدث والكتابة وخصائص الرسالة المكتوبة، ثم الاتصال الإقناعي، ومهارات طرح الأسئلة.

و**الفصل الخامس** بعنوان مهارات الاستماع والإنصات والإدراك. فتحدثنا عن الفرق بين الاستماع والإنصات وكيف تكون منصتاً جيداً وعادات الإنصات، ومستويات الإنصات الجيد، وحقائق عن الإنصات، ثم الإدراك وأثره في عملية الإنصات.

أما **الفصل السادس** فكان بعنوان الاتصالات غير اللفظية، فتحدثنا عن الوجه والعين والمظهر العام والإيماءة واللمس والصوت والابتسامة والمصافحة والمشي والجلسة.

وتناولنا في **الفصل السابع** مهارات التعامل مع الآخرين مستعرضاً مجموعة من القدرات الواجب إتباعها فيمن يجرى اتصالاً بالآخرين. ثم كيفية التعامل مع المعارضين، والتعامل مع الرؤساء وأنماط من البشر.

والله نسأل أن يكون هذا الكتاب عوناً لطلابنا في أقسام الإعلام في الجامعات الفلسطينية، وكذلك للقراء والمهتمين بموضوعات الاتصال والتعامل مع البشر خاصة في المؤسسات الفلسطينية والعربية.

ولله الحمد من قبل ومن بعد.

المؤلفان

الدكتور
أحمد العبد أبو السعيد
أستاذ الإعلام المشارك في جامعة الأقصى
عميد كلية الإعلام
وخبير التدريب والتنمية والاتصال

الدكتور
زهير عابد
أستاذ العلاقات العامة المشارك
في جامعة الأقصى
ونائب عميد كلية الإعلام

اكتوبر 2013

الفصل الأول
مدخل إلى تاريخ الاتصال الإنساني

الفصل الأول
مدخل إلى تاريخ الاتصال الإنساني

- تعريف الاتصال.
- الاتصال والتواصل.
- مكونات عملية الاتصال.
- أشكال الاتصال.
- مراحل عملية الاتصال.
- عناصر عملية الاتصال.
- أهداف الاتصال.
- وظائف الاتصال.
- خصائص الاتصال.

الفصل الأول
مدخل إلى تاريخ الاتصال الإنساني

يهدف الاتصال في أبسط صورة إلى تقوية الصلات الاجتماعية، وتحقيق عملية التفاعل الاجتماعي Social Interaction. فالقدرة على الاتصال والتعامل مع البشر تزيد من فرص الفرد في البقاء، في حين أن عدم القدرة على الاتصال تعتبر نقصاً خطيراً في التفكير أو في المشاعر[1]، التي تؤدى إلى التفاهم والتعاطف والتحابب أو التباغض.

لذا يعد الاتصال في كل مراحل الحياة الإنسانية محور الخبرة، وهو أبرز ما يميز الإنسان عن الكائنات الأخرى، من حيث قدرته على التعبير عن أفكاره، حيث أول مظاهر هذا التفاهم بين بني البشر عن طريق استخدام الإشارات. ثم ارتقى هذا التفاهم حينما بدأ الإنسان يستخدم الرموز اللغوية.

فكانت **الثورة الأولى** في الاتصال قد تحققت حينما استطاع الإنسان أن يتكلم.

والثورة الثانية عندما اقترح السومريون أقدم طريقة للكتابة على الطين اللبن سنة 2600 قبل الميلاد.

والثورة الثالثة كانت بظهور الطباعة في منتصف القرن الخامس عشر على يد يوحنا جوتنبرج (1440م).

والثورة الرابعة خلال المنتصف الثاني للقرن التاسع عشر واكتملت في القرن العشرين، والتي تمثلت بتعدد وسائل الاتصال استجابة للمشكلات التي

---

(1) د. جيهان شتى، الإعلام ونظرياته في العصر الحديث (القاهرة: دار الفكر العربي، 197) ص44.

نجمت عن الثورة الصناعية، حيث برزت الحاجة إلى استكشاف أساليب التفاهم وتبادل المعلومات، مثل: التلغراف، السينما والتلفون واللاسلكي والراديو والتلفزيون والفاكس.........الخ.

والثورة الخامسة في النصف الثاني من القرن العشرين، والتي تمثلت في الحاسب الالكتروني الذي يستطيع تخزين واسترجاع ما أنتجه الفكر البشرى، والتي تجسدت خاصة في استخدام الاتصال بواسطة الأقمار الاصطناعية.

اشتقت كلمة اتصال communication من الكلمة اللاتينية communce، وتعنى المشاركة[1] فالاتصال بالمشاركة مثلاً وبالمعلومات أو تبادل المشاعر والاتجاهات أو الرأي أو اتخاذ القرار.

وعرفها قاموس أكسفورد بأنها "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات"[2]

فعندما نتكلم نريد من يسمعنا، وعندما نكتب نريد من يقرأنا، وعندما نستخدم لغة الجسم نريد من يفهمنا ويستجيب لنا. بما يضمن لنا المشاركة والتفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه وسلوك أو فعل ما[3].

فالاتصال هو القناة التي تربطنا بالإنسانية، وهو الذي يمهد لكل ما نقوم به من أفعال[1].

---

(1)Harms K:Hurman Communication: The New fundamentars, (New York: Harpper and Kow Puplishers , 1994) .

(2) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، (عمان: مكتبة مجدلاوي، 1993)، ص17.

(3) د. صلاح الدين جوهر، علم الاتصال: مفاهيمه، نظرياته، مجالاته (القاهرة: مكتبة عين شمس1980)، ص11.

تعريفات الاتصال لدى العديد من العلماء:

جورج لندبرج (1939):

أن كلمة اتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز، وتكون الموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر، تعمل كمنبه للسلوك، أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز[2].

تعريف كارل هوفلاند (1948):

الاتصال هو العملية التي يقدم خلالها القائم الاتصال منبهات (عادة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الآخرين (مستقبلي الرسالة)[3]

تشارلز موريس:

" أي ظرف يتوافر فيه مشاركة عدد من الأفراد في أمر معين"[4]

مارتن أندرسون (1959):

الاتصال" هو العملية التي نفهم من خلالها الآخرين ويفهموننا"[5].

جمعية إدارة الإعمال الأمريكية:

=

(1) Bittner R.J: Mass Communication An Interdiction , 4thed N.Y. Prentice-Hall Inc 1986’pp1-8.

(2) د. عاطف عدلي العبد، مدخل إلى الاتصالات والرأي العام (القاهرة: دار الفكر العربي، ط3، 1999) ، ص12.

(3) د. حسن عماد مكاوي، د. ليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1415، 1404 هـ، 2003م، ص24).

(4) المرجع السابق ص24.

(5) المرجع السابق، ص12.

بأنه "أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى"[1].

وعرفها فرانك دافس (1967):

بأنـه "العمليـة التـي يتفاعـل عـن طريقهـا المرسـل والمستقبل فـي إطـار اجتماعي معين بانتزاع الاستجابة باستخدام تلك الرموز التـي تعمـل بمثيـرات لتلك الاستجابة"[2].

إبراهيم إمام (1969):

الاتصـال "بأنــه حامـل العمليـة الاجتماعيـة، والوسـيلة التــي يسـتخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية، ونقل أشكالها ومعناها إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل والتعليم"[3].

تعريف جيهان رشتي (1975):

الاتصال "بأنه العملية التـي يتفاعل بمقتضـاها متلقـي ومرسـل الرسـالة- كائنات حية أو بشر أو آلات- في مضامين اجتماعية معينة. وفـي هذا التفاعل يتم نقل أفكـار ومعلومـات- منبهـات - بـين الأفـراد عن قضـية معينـة أو معنـى مجرد أو واقع معين".[4]

تعريف سمير حسين: (1984)

الاتصــال " بأنــه النشــاط الــذي يسـتهدف تحقيـق العموميـة والـذيوع أو الانتشـار أو الشـيوع أو المألوفيـة لفكـرة أو موضـوع أو منشـأة أو قضـية عـن

---

(1) المرجع السابق، ص13.

(2) المرجع السابق، ص13.

(3) د. إبراهيم إمـام، الإعـلام والاتصـال بالجمـاهير (القـاهرة، مكتبـة الأنجلـو المصـرية، 1969) ص27-28.

(4) د. جيهان شتي، الأسس العلمية لنظريـات الإعـلام (القـاهرة، دار الفكـر العربـي، ط2، 1975)، ص53.

طريـق انتقـال المعلومـات أو الأفكـار أو الآراء أو الاتجاهـات مـن شـخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين "[1] .

تعريف عاطف العبد (1999):

نقل المعلومـات والأفكـار والاتجاهـات مـن طـرف إلـى آخـر مـن خـلال عملية ديناميكية مستمرة، ليس لها بداية أو نهاية[2] .

الاتصال في علم الاجتماع:

" عملية تفاعل بين الطرفين إلى أن تصير رسالة معينة (فكرة أو مهارة أو اتجاها) مجالاً مشتركاً بينهما " فهنا يتناول تعريف الاتصال بوصفة وظيفة اجتماعية[3].

- **في علم النفس:** يعرفه " وارن " هو نقل انطبـاع أو تـأثير مـن منطقـة إلـى أخرى دون النقل الفعلي لمادة ما"[4].
- **في التربية:** بأنه العملية التي يمكن بواسطتها نقل التغير الذي يحدث في إحدى مناطق المجال السلوكي إلى منطقة أخرى." [5] .
- **في الإدارة:** بأنه عمليـة نقل فكرة معينـة أو معنـى محدد مـن ذهن شـخص إلى آخر أو الآخرين بالحالة التي هي عليها تلك الفكرة أو هذا المعنـى بما يؤدى إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، وحتى يمكن رفع معدلات

(1) د. سمير محمد حسين، الإعلام والاتصال بالجماهير والرأي العام (القاهرة: عالم الكتب، 1984) ص21.
(2) د. عاطف العبد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام (القاهرة: دار الفكر العربي، ط3، 1999) ص15.
(3) د. زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ط2، 1979) ص32.
(4) Warran , H C: Dictionary of Psychology , the Reverside Press, ambridge
(5) د. زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال، ص31.

الأداء"[1].

تعريف الاتصال السياسي:

يعرف الاتصال السياسي (بأنه استخدام الرموز لنقل المعاني والأفكار والمشاعر والمعلومات والأوامر ذات المغزى السياسي بين الأفراد والجماعات داخل النظام السياسي، وما يترتب على ذلك أيضا من انتقال للقيم الاجتماعية وقواعد السلوك والنظم الاجتماعية، سواء تم الانتقال عن طريق علاقات المواجهة أو الأساليب الأخرى غير المباشرة، وسواء أكان عبر الزمان أم عبر المكان." [2]

وفى الإعلام: بأنها "رسائل واقعية أو خيالية موحدة على أعداد كبيرة من الناس، يختلفون فيما بينهم من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، وينتشرون في مناطق متفرقة "[3].

وفى تعريف آخر "هو عملية المشاركة في المعلومات، تلك المرسلة والمستقبلة: بمعنى أن الخبرة أو الفكرة أو المعلومة أو الخبرة بين المرسل والمستقبل من خلال عملية التغذية العكسية، أو الأصداء الراجعة "[4].

على أساس ما تقدم وتعريفات متنوعة. نجد أن الاتصال عملية ينبغي أن تشتمل على **أربعة جوانب أساسية:**

1- للاتصال عناصر ومكونات أساسية كالمرسل والمستقبل والوسيلة. الخ.

---

(1) المرجع السابق، ص32.
(2) د. فاروق يوسف أحمد، دراسات في الاجتماع السياسي، القوة والقيادة (القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة, 1975) ص29.
(3) Hara, R.C: Media For The Million N.Y,1961, P.6.
(4) د. زيدان عبد الباقي، مرجع سابق، ص34.

2- للاتصال هدف أو أهداف يسعى إلى تحقيقها كالإقناع وتغيير السلوك.

3- للاتصال اتجاه ومسار يسير فيه.

4- أن للاتصال مجتمعا ومجالا يؤثر فيه ويعمل من خلاله.

5- أن الاتصــال عمليــة process، وأنــه لـيس كيانــاً جامـداً وثابتــاً فــي دنيــا الزمـان والمكـان، لكنـه عمليـة ديناميكيـة يـتم اسـتخدامها لنقـل المعـاني والقيم الاجتماعية والخبرات المشتركة[1].

ولخص هارلد لاسويل عملية الاتصال بأسئلته المشهورة[2]:

من يقول؟ (المرسل الذي يرسل الرسالة)	Who
ماذا يقول؟ (الرسالة)	Says what
بأي وسيلة؟ (القناة- الوسيلة)	In which channel
لمن؟ (المتلقي- الجمهور)	To whom
بأي تأثير؟ (التأثير)	With what effect

الاتصال والتواصل:

ويرتبط مصطلح الاتصـال بمصطلح آخر وهو التواصل، حيث يعنـى مصطلح التواصل بمجموعة من المعاني التي تعبر عن جوهر العمليـة، التـي هي نفى للعديد من المعاني التي ارتبطت - ولو تاريخياً - بالاصطلاح السـابق (الاتصال)، وفيما يلي استعراض لهذه المعاني[3]:

(1) Hiebert, Unguriait And Bohn , Mass Media: Introduction To Modern Communication (2ED) (New York: London 1979) PP.116-118.

(2) Lasswel: "The Structure Function Of Communication In Society " In Schramm And Robert (EDS) The Process And Effect Of Mass Communication.) Chigago: University Of Illonois Press, 1977) P. 84.

(3) محمـد سـيد خليـل، تنميـة مهـارات التواصـل فـي الإنسـان (القاهرة،الهيئـة العامـة للاستعلامات، مجلة النيل العدد 47، 1991) ص67.

1- أن التواصل في الإنسان متعدد الاتجاهات، وليس في اتجاه واحد. وقد أبرزت العديد من الدراسات أهمية التغذية المرتجعة في عملية التواصل. إلا أن الأمر لا يقتصر على مجرد الحصول على رد - مثلاً- بل هو أكثر من ذلك، وهو ما يدفع البعض إلى الحديث عن أطراف عملية التواصل بدلا من استخدام الاصطلاح التقليدي: مرسل- مستقبل. وفى الحقيقة أن الطرفين يتبادلان دائما دوري المرسل والمستقبل في عملية سريعة مستمرة، دون أن يحدث ذلك تكون مصدر اتصال لا تواصل.

2- أن التواصل اصطلاح السلاح يشير إلى عملية شاملة تتجاوز أطرافها لتشمل النظام الاجتماعي الشامل الذي تم فيه.

أما اصطلاح الاتصال فقد ارتبط بتراث يتناول العملية بشكل جزئي ميكانيكي آلي، يتصل بين أطراف العملية من جانب ويتغاضى عن السياق الشامل لعملية التواصل من جانب آخر.

3- التواصل ليس مجرد اتصال بين طرفين أحدهما مؤثر والآخر يتأثر، إنما هو علاقة بين فردين على الأقل. كل منهما يمثل ذات نشيطة. وهذا يعنى أن كل طرف في العملية يفترض نشاط الطرف الآخر. ويتعين على كل من الطرفين أن يحلل الأهداف والمبررات الخاصة به، والخاصة بالطرف الآخر، ولا يقتصر الأمر على تبادل المعاني والدلالات فقط. بل يسعى كل طرف على صياغة معنى عام في سياق ذلك. وهذا يتطلب فهم المعلومات لا قبولها فحسب.

4- أن الاتصال مصطلح يستخدم للإشارة إلى عملية نقل المعلومات في الإنسان والحيوان أو الجماد على حد سواء. ونظراً للاختلاف الكيفي بين الإنسان من جانب، والكائنات الأخرى من جانب آخر، كان من

الأحرى بنا تخصيص اصطلاح ليصنف هذه العملية في الإنسان، وهو "التواصل"[1]

نستنتج أن التواصل هو الاتصال عملية تفاعل بين المرسل والمستقبل، ويتم خلالها تأثير متبادل من خلال تبادل الآراء لأفكار والمعلومات. تحل ذلك في إطار نسق اجتماعي معين، ولذلك فالتواصل هو جوهراً لاتصال.

مكونات عملية الاتصال:

1-المرسل: Sender

وهو الشخص الذي يبدأ الحوار بصياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده.

فإذا ما نجح المرسل في اختيار رموزه المناسبة للتعبير عن أفكاره، يكون بذلك قد وضع قدمه على الطريق الصحيح. أما إذا عجز عن صياغة أفكاره في رموز واضحة تعبر عما يقصده، انهارت عملية الاتصال في مراحلها الأولى، وتحولت إلى عبث، قد بسبب الضرر بدلاً من النفع[2].

وفى كثير من الأحيان تكون مهارات المرسل الذي ينوي نقل الرسالة من المصدر عالية، إلى الحد الذي يضفى على الرسالة وضوحاً أكثر، أو قدرة أكبر على الإقناع والتأثير، فالمرسل قد يكون شخصاً يتكلم أو يكتب أو

---

(1) د. محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال (القاهرة: مكتبة الدار العالمية للنشر والتوزيع، 1998) ص31.
(2) د. حسن عماد مكاوي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، مرجع سابق، ص4.

يحاضـر أو شـرطي يؤشـر بيـده، أو زعيمـاً سياسـياً أو محطـة إذاعيـة أو تلفزيونية..الخ[1].

2-المتلقي Receiver:

المتلقي والمرسل في بداية عملية الاتصال حتى نهايتها يتماثلان إلى حد كبير، وأحيانـاً يكـون المرسـل والمتلقـي شخصـاً واحـداً، كمـا هـو الحـال فـي الاتصال الذاتي، وفى الاتصال المواجهي يتحـول المصـدر كثيراً إلـى متلقـي، والمتلقـي هـو أهـم مرحلـة فـي عمليـة الاتصـال. فالقـارئ هـو الشـخص المهـم عنـدما نكتـب، والمسـتمع هـو الشـخص المهـم عنـدما نتحـدث، ويجـب أن يضـع المصدر في اعتباره طبيعة المتلقي ويتفهمهـا حتـى يضـمن تحقيـق الهـدف مـن الرسالة.

لذا أصبح على المرسل التعرف على خصائص المتلقي وطبيعتـه، حتـى يمكـن أن يسـتحوذ علـى قلبـه وعقلـه، فيسـتجيب لـه بسـرعة ويتبنـى أهدافـه الاتصـالية[2]، والمتلقـي لا يسـتقبل الرسـالة ويتـأثر بهـا مباشـرة، وإنمـا يقـوم بعمليـات تنقيـح وتنقيـة حسـب سـماته النفسـية والاجتماعيـة ومسـتوى تعليمـه واتجاهاته[3].

3-الخبرة المشتركة:Field of Experience

---

(1) علي عجوة وآخرون، مقدمة في وسائل الاتصـال (جده: مكتبـة مصـباح، ط1، 1989) ص19-20.

(2) د. حسن عماد مكاوي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، مرجع سابق، ص47.

(3) د. إبراهيم أبـو عرقـوب، الاتصـال الإنسـاني ودوره فـي التفاعـل الاجتمـاعي (عمـان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993) ص41.

كل فرد منا يحمل نطاقا من الخبرات والعادات والتقاليد والمعارف والاتجاهات والسلوكيات التي تصاحبه أينما ذهب، وحين يكون الأفراد الذين نتصل بهم لديهم خبرة حياتيه متشابهة، فان فرص التفاهم وتحقيق نجاح الاتصال يكون متاحا بطريقة فعالة. وعلى النقيض كلما تباعدت الخبرة الحياتية بين المرسل والمستقبل، صعبت عملية التفاعل والتفاهم بينهما. ومغزى ذلك أن الخبرات يعاد بناؤها أو تشكيلها باستمرار. فمعاني الكلمات عبارة عن خبرات ينوب بعضها عن بعض، ويؤثر بعضها على بعض، حيث يمكن استدعاؤها عند الحاجة[1].

4-الرسالة **Message**:

هي مضمون السلوك الاتصالي، وهى عبارة عن رموز، وتعد الحافز الذي يرسل المرسل المراد توصيله للمستقبل، وأحيانا تكون هذه الرموز رموز لغوية أو غير لغوية[2]. وفى كل الأحوال لابد من أن تكون هذه الرموز مفهومة لتحقيق الهدف.

5-الوسيلة:

ويمكن أن تصل الرسائل إلى المتلقين عبر قنوات متعددة، فالرسائل الشخصية نستقبلها عن طريق الحواس، مثل السمع، البصر، الشم، اللمس والتذوق، والرسائل العامة نتلقاها عبر وسائل الاتصال الجماهيرية. وتتسم

---

(1) د. مصطفى ناصف، اللغة والتفسير والتواصل (الكويت: سلسلة عالم المعرفة، 1415هـ- 1995م) ، ص146 - 147.
(2) د. صالح أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني (عمان، دار الشروق، ط2، 2009) ص79.

بعض الوسائل بكونها أكثر فعالية من وسائل أخرى. وكل فرد لديه قنوات مفضلة في استقبال الرسائل عن القنوات الأخرى[1].

ونحن نعرف أن استخدام وسيلتين أفضل من استخدام وسيلة واحدة، وأن المتلقي لا يستطيع أن يحتفظ بالمعلومات الشفهية لمدة طويلة، مثلما يستطيع بالمادة المرئية، لهذا يكون نقل المضمون المركب أكثر فعالية حينما يكون مرئياً عما لو كان شفهياً[2].

6-التشويش Noise

وهو عائق يحول دون القدرة على الإرسال والاستقبال، وهو نوعان: إما ميكانيكي أو دلالي، بمعنى أنه كل ما يؤثر على إنتاج الرسالة أو استقبالها.

7-رجع الصدى: Feed Back

ويقصد به إعادة المعلمات للمرسل، حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها من عدمه. ويتم ذلك عن طريق تعديل الرسالة من قبل المرسل، لتكون أكثر أثراً، وتقبلاً لدى المستقبل.

8-الأثر Effect

وهى نتيجة الاتصال، وهو يقع على المرسل والمتلقي على السواء، وقد يكون الأثر نفسي أو اجتماعي، ويتحقق أثر وسائل الإعلام من خلال تقديم الإخبار والمعلومات والترفيه والإقناع، وتحسين الصورة الذهنية. وفى العمل الإداري يتمثل في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه وإعطاء نتائج ايجابية. بمعنى أن

(1) المرجع السابق، ص79.
(2) د. حسن مكاوي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ص50.

الأثر هو التغيير الذي تحدثه الرسالة في سلوك المستقبل أو معرفته أو مواقفه[1].

9-السياق:

هناك مجموعة من الظروف يتم فيها الاتصال، كأن يوبخ الرئيس أحد موظفيه بعيدا عن مسمع زملائه، أما إذا وبخته على مسمع من زملائه، قد ينقلب تأثيرها، ولا تعطى الهدف المرجو.

ومن هنا نلاحظ أن الاتصال هو دم الحياة لأية مؤسسة، وهو يتغلغل في جميع نشاطاتها، ويمثل أداة مهمة من خلالها يفهم الأفراد دورهم، ويوجد في وحدات المؤسسة، بما يؤدى إلى الحصول على الرجع والأهداف والإجراءات التنظيمية.

أشكال الاتصال:

تأخذ لغة الاتصال والتفاهم بين البشر شكلين من الاتصال، هما:

1- الاتصال اللفظي المنطوق وغير المنطوق (المكتوب).

2- الاتصال الغير اللفظي (لغة الإشارة وأعضاء الجسم).

أولاً: الاتصال اللفظي:

من المتعارف عليه أن الاتصال اللفظي يجمع بين الألفاظ المنطوقة والرموز الصوتية. فعبارة " أهلاً وسهلاً " يمكن أن تصبح ذات مدلولات

(1) د. صالح أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، مرجع سابق، ص80.

أخرى بتغيير نبرة الصوت، ولا يخفى أن هذا النوع من الاتصال لا يمكن أن يتم بمعزل عن طرق الأداء الأخرى الغير اللفظية، مثل الحركة[1].

لذا أصبح يقال أن الاتصال اللفظي هو جوهر عملية الاتصال، وانه على ثلاثة مستويات:

1- **المعنى اللغوي:** مثل كلمة تفاح، وهى مكونة من أربعة حروف.

2- **المعنى السائد:** هو شكل التفاحة في الذهن من حيث حجمها ولونها وطعمها الخ..

3- **المعنى الدلالي:** نعنى ما تتركه الكلمة من دلالة في ذهن الشخص. فكلمة زهرة تعنى زهرة، ولدى أشخاص آخرين تعنى الجمال، والبعض الرائحة العطرة. فالرسالة الاتصالية تتكون من معان، مما يجعل الاتصال مفهوماً بين القائمين بالاتصال.

وأحياناً تعوق هذه المعاني الاتصال نظراً لاختلاف المعنى الدلالي أو السائد بين مصدر الرسالة ومستقبلها، أو يرجع إلى سوء تفسير معنى الرسالة من جانب المتلقي، وهو ما يسمى بالتفسير الخاطئ للرموز الاتصالية، مما يعوق أحيانا العملية الاتصالية، ويعتبر احد أسباب فشل عملية الاتصال[2].

فالاتصال اللفظي في أبسط صوره أنه من نتاج الإنسان، ويستخدم رموز منطوقة ومكتوبة، وفى الغالب تكون مفهومة.

---

(1) د. صالح أبو إصبع، الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة (عمان: دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع، 1995) ص42.

(2) د. سوزان القليني، علم النفس الإعلامي (القاهرة: كلية الآداب، جامعة عين شمس، 2002) ص24.

ثانياً: الاتصال غير اللفظي:

هـو وسـيلة للاتصــال بـين البشـر بطـرق أخـرى غيـر المنطوقـة، أو المكتوبة، فهو لغة الجسم أو حديث الجسم، هو نظام رمزي للاتصال[1] ومن إنتاج الإنسان، ويستخدم رموزاً على شكل إشارات وحركات، ولها لمعان، وهى ثلاث لغات[2]:

1- **لغة الإشارة:** وهى تتكون من الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان في الاتصال بغيره.

2- **لغة الحركة أو الأفعال:** وتتضمن جميع الحركات التي يأتيها الإنسان، لينقل إلى الغير ما يريد من معان أو مشاعر.

3- **لغة الأشياء:** يقصد بها ما يستخدمه مصدر الاتصال، غير الإشارة والأدوات والحركة للتعبير عن معان أو يريد نقلها للمتلقي. فالملابس والأدوات الفرعونية التي تستخدم على خشبة المسرح يقصد من استعمالها نقل الإحساس بالجو والزمان الفرعوني إلى المشاهدين، لكي يعيشوا الأحداث طول عرض المسرحية.

لذلك فإن للاتصال غير اللفظي العديد من المزايا أهمها[3]:

1- أنه أكثر صدقا وأعظم تأثيراً من الاتصال اللفظي.

2- أنه تأكيد ودعم للاتصال اللفظي، خاصة المواجهي منه، فهو يقدم تفسيراً للرسالة، ويوضح ما يخفق النص اللغوي من وإيضاحه.

3- أنه الوسيلة التي يستخدمها الإنسان، فالطفل لا يستطيع التعبير عن

---

(1) د. محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال (القاهرة: مكتبة الدار العالمية للنشر والتوزيع، 1998) ص67.

(2) د. حسن عماد مكاوي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، مرجع سابق، ص27.

(3) المصدر السابق، ص68.

انفعالاته خلال السنتين الأوليين من عمره عن طريق اللغة، لكنه يستخدم الإشارات وحركات الجسم وتعبيرات الوجه وسيلة صادقة التعبير عن انفعالاته وتحقيق احتياجاته.

4- أنه يتخطى حاجز اللغة، فلا يشترط أن تكون هناك لغة منطوقة مشتركة بين المرسل والمستقبل.

أ-أوجه الشبه بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي:

الاتصال اللفظي	الاتصال غير اللفظي
1- من إنتاج الإنسان. 2- يستخدم رموزاً على شكل كلمات منطوقة ومكتوبة. 3- يستخدم رموزاً لها معان.	1- من إنتاج الإنسان. 2- يستخدم رموزاً على شكل إشارات وحركات. 3- يستخدم رموزاً لها معان.

ب-أوجه الاختلاف بين الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي:

الاتصال اللفظي	الاتصال غير اللفظي

الاتصال اللفظي	الاتصال غير اللفظي
1- تتحكم قواعد اللغة في الاتصال اللفظي.	1- تتحكم ضرورات أو عوامل بيولوجية في الاتصال غير اللفظي.
2- الاتصال اللفظي مقصور على ثقافة واحدة ويحمل معاني محددة للجماعة الداخلية.	2- لغة الاتصال غير اللفظي عالمية، فالابتسامة مثلاً تعني الشيء نفسه لكل الناس في العالم، ولكن هناك بعض الرموز يختلف معناها من ثقافة إلى أخرى.
3- نتعلم الاتصال اللفظي في مرحلة متأخرة من الحياة عن طريق التنشئة الاجتماعية. فالطفل السليم يتكلم الكلام والكتابة بعد أن يكون قد تعلم لغة الإشارات أولاً. أي أن الاتصال اللفظي يأتي بعد الاتصال غير لفظي.	3- نتعلم الاتصال غير اللفظي في مرحلة مبكرة أو متقدمة من الحياة بعد الولادة مباشرة عن طريق التنشئة الاجتماعية، فالطفل يتعلم الإشارات مثل الابتسامة والعبوس قبل أن يتكلم أو يكتب، فالاتصال غير اللفظي يسبق الاتصال اللفظي في عملية التنشئة الاجتماعية.
4- يعتقد عدد كبير من العلماء بأن الاتصال اللفظي يمكن أن يناشد العواطف.	4- يعتقد عدد كبير من العلماء بأن الاتصال غير اللفظي مفعم بالعواطف أو يمكن أن يناشد العواطف بقوة فهو أصدق تعبيراً عن المشاعر والأفكار من الاتصال اللفظي.

ج-الجمع بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي[1]:

1- **استخدام الاتصال اللفظي وغير اللفظي** معا يساعدنا في التعبير عن مشاعرنا وأفكارنا بقوة. فإذا قلت لصديقك "أنا أحبك" فأنت تعبر عن مشاعرك بلغة مفعمة بالعواطف وقوة المعنى.

2- **قد يكمل الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي** فمثلاً قد يكون لك دين على شخص ما فتطلب منه أن يسدد دينه. فيقول لك "أنا مفلس" ويقوم بقلب جيبه كناية عن إفلاسه. أو يسألك أحد الناس كيفية الوصول إلى مكان ما. فترشده بالكلمات، فان لم يفهم عليك تقوم برسم خارطة للطريق، أو تستخدم الإشارات باليد لتعبر عن الاتجاهات من يمين أو شمال أو غرب أو شرق.

3- **في بعض الأحيان** يحل الاتصال غير اللفظي محل الاتصال اللفظي أو يستبدل به.

فالصم والبكم من الناس غالبا ما يعتمدون على لغة إشارة الصم والبكم في الاتصال مع المجتمع.

وفى الشفرة العسكرية تستخدم الإشارات والرموز عوضاً عن الكلمات للحفاظ على الأسرار العسكرية.

ومن دواعي الاحترام في بعض الثقافات أن يبقى الشخص صامتا في حضرة الآخرين، فالصمت قد يعنى الاحترام أو الرضي أو الخجل أو الرفض. فنحن نقول " نطق صامتا " أو "رب" صمت أبلغ من كلام "

---

(1) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع) ط1، 1993، ص23، 24.

قال تعالى" چو ۆ ۆ ۈ ۈ ۇٴ ۋ ۋ ۅ ۅ ې ې چ[1]

فالنبي زكريا عليه السلام خاطب قومه بالإشارة بدلا من الكلام لأنه نذر للرحمن صوما عن الكلام.

قال تعالى: چ ﭽ ﭾ ﭿ ﮀ ﮁ ﮂ ﮃ ﮄ ﮅ چ[2]

فمريم عليها السلام استخدمت لغة الإشارة عوضا عن الكلام.

4- **قد يرافق الاتصال اللفظي الغير اللفظي**: فنحن نتكلم ونكتب ونؤشر بأيدينا أو رؤوسنا أو أعيننا في الوقت نفسه، وكذلك تعليمات استخدام الأجهزة المختلفة تحمل لغة مكتوبة ورموزاً وإشارات لطرق تشغيلها أو استخدامها ومخاطرها.

5- **إن استخدام الاتصال اللفظي والغير اللفظي معاً**، يساعدنا في إعادة الرسالة الاتصالية أو تكراراها. فالمعلم في غرفة الصف يتكلم ويكتب على اللوح يؤشر بيديه وعينيه ليعبر عن أفكاره ومشاعره لإفهام الصف. فهو يعيد ويكرر الرسالة الاتصالية مرة بشكل منطوق ومرة بشكل مكتوب، وثالثة بشكل إشارات وحركات.

6- **وفى بعض الأحيان**، يكون الاتصال اللفظي على النقيض من الاتصال غير اللفظي. فقد ترى أحدهم ترتجف يداه ورجلاه من شدة الخوف، فتقول: "لم أنت خائف؟ " فيرد عليك قائلا " أنا لست خائفا " فتجيبه قائلاً: إذا لما ترجف؟ أو قد ترى أحدهم محمر الوجنتين من الخجل فتقول له لم الخجل؟ فيرد عليك قائلاً " أنا لست بخجلان " ففي كلا الحالتين هناك تناقض بين الاتصال المنطوق والاتصال غير المنطوق

---

(1) سورة مريم، آية 11.

(2) سورة مريم، آية 29.

بحركات اليدين وتعبير الوجه.

فالاتصال غير اللفظي أصدق وأقوى تعبيراً عن مشاعرنا وأفكارنا، لأنه نتاج أو تفاعلات بيولوجية في الجسم. فنحن نستخدم الاتصال غير اللفظي بعض الأحيان دون وعى منا بأننا نستخدمه.

ويساعدنا الاتصال اللفظي على التعبير عن مشاعرنا وتوضيح أفكارنا المعقدة وسرعة توصيلها إلى الآخرين، وتقوية الصلات بين أفراد المجتمع، ويوفر لنا دليلاً مكتوباً لأفكارنا وثقافتنا يمكن للخلف الاستفادة من تراث السلف. كذلك يسهم في عملية التواصل الاجتماعي والثقافي والحضاري بين الأمم والشعوب وبالتالي التفاهم العالمي.

قال تعالى: ﭽ ﭾ ﭿ ﮀ ﮁ ﮂ ﮃ ﮄ ﮅ ﮆ ﮇ ﮈ ﮉ ﮊ ﮋ ﮌ ﮍ ﮎ ﮏ ﮐ ﮑ ﮒ ﮓ ﮔ ﮕ ﮖ ﮗ ﮘ ﮙ ﮚ ﭼ[1]

أما بالنسبة للاتصال غير اللفظي فإنه يساعدنا على التعبير عن مشاعرنا وأفكارنا واتجاهاتنا بدقة ووضوح وصدق، أو يفسر الاتصال اللفظي مما يضفى على عملية الاتصال حيوية وسرعة ووضوحاً وإقناعاً, كما أنه يساعد على تكرار رسائلنا، ويزيد من ثقتنا بأنفسنا وفى جذب انتباه الجمهور المستهدف. وسنفرد للاتصال غير اللفظي فصلاً مستقلاً من هذا الكتاب.

أشكال الاتصال

الاتصال المنطوق	الاتصال المكتوب
متى نتكلم؟	متى نكتب؟

(1) سورة الحجرات، آية 13.

1- عندما نريد استجابة مباشرة من الجمهور المستهدف. 2- عندما تكون الرسالة الاتصالية بسيطة نسبياً ومن السهل قبولها. 3- عندما لا نريد الاحتفاظ بسجل دائم. 4- عندما نستطيع أن نجمع الجمهور المستهدف بشكل مناسب وغير مكلف. 5- عندما نريد أن نشجع التفاعل الاجتماعي كحل لمشكلة أو الوصول إلى قرار.	1- عندما لا نريد استجابة مباشرة. 2- عندما تكون لدينا رسالة اتصالية مفصلة ومعقدة وتحتاج إلى تخطيط حذر. 3- عندما نحتاج إلى سجل دائم يمكن التحقق منه. 4- عندما نحاول الوصول إلى جمهور عريض وموزع جغرافياً. 5- عندما نريد التقليل من فرص التشويه الذي يحدث عندما تمرر الرسالة الاتصالية شفهياً من شخص لآخر.

مراحل عملية الاتصال:

من الأسس العملية المسلم بصحتها، أن تقبل أي فكرة جديدة أو ممارسة أي وسيلة جديدة لا يحدث فجأة بين يوم وليلة، ولا يتحقق على دفعة واحدة، وإنما يستغرق ذلك من الشخص وقتاً طويلاً، ويتم على خطوات ومراحل متعددة. والشخص الذي يقوم بعملية الاتصال غالبا ما يمر بكل أو بعض المراحل، وقد يطول أو يقصر الوقت الذي يقضيه الشخص في كل مرحلة طبقا لظروفه الخاصة، وكل مرحلة تتطلب أسلوباً خاصاً في الاتصال المباشر أو غير المباشر.

1-مرحلة الإدراك:

أنها العملية التي يقوم الفرد بتمثيل الرسائل الاتصالية من خلال حواسه المختلفة، والتي يقوم فيه الفرد بتفسير المضامين الاتصالية وإعادة تنظيمها بما يتمشى مع نظام الذاكرة الخاصة به[1]. ففي هذه المرحلة يتخذ المرسل قراره بإرسال الرسالة الاتصالية التي تنتج عن فكرة مشاعر أو مؤثر يدفعه إلى إرسال رسالته للمستقبل. لذا يتسم الإدراك بأنه عملية ذاتية وعملية انتقائية، وكثيراً لا تتسم بالموضوعية[2].

2-مرحلة الترميز:

وهى مرحلة تحويل المعاني إلى رموز لغوية، هنا يقوم المصدر بصياغة أفكاره ومشاعره ونواياه إلى رسالة اتصالية تكون على شكل رموز لفظية منطوقة ومكتوبة أو غير لفظية. ويعتمد نجاح الرسالة على مدى اختيار الرموز المناسبة للمستقبل أو الموقف الاتصالي الاجتماعي.

3-مرحلة اختيار وسيلة الاتصال:

ويتمثل ذلك باختيار الوسيلة التي تتناسب مع طبيعة الرسالة، وطبيعة مستقبل الرسالة. لذا يجب على المرسل التعرف على خصائص وسيلته، وما يمكن أن تحققه من أهداف وأغراض مختلفة تستعمل منها تستعمل من أجلها. فقد يختار المرسل وسيلة واحدة أو عدة وسائل، مثل الوسائل التالية: السمعية مثل الإذاعة، أو البصرية كالمطبوعات، أو سمعية بصرية كالسينما والتلفزيون، والفيديو والكمبيوتر، والصوت كما هو في الاتصال الذاتي

(1) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني، ص37.
(2) د. عمر محمود مهدلي، مدخل إلى تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ط1، 1997) ص89.

والشخصي.

ويعتبر اختيار الوسيلة المناسبة واستخدام أكثر من قناة اتصال من العوامل المهمة لنجاح الاتصال.

4-مرحلة فك الرموز:

وهى عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية الواصلة إلى المستقبل إلى معان، فهي مرحلة استقبال الرسالة وتحليل رموزها وتفسيرها، وفهم معانيها، ومعرفة مدى تطابقها مع حاجته وقيمه[1].

لذا يجب على المستقبل أن يفهم الرسالة أولاً، ثم يرد عليها.

وتشكل عملية فك الرموز مرحلة في غاية الأهمية في عملية الاتصال التي يقوم بها متلقي الرسالة. وتتم هذه العملية داخل ذهن المتلقي، ولا تستغرق سوى ثوان معدودة، وإذا كانت رموز الرسالة واضحة، وإذا كانت هناك خبرة دلالية ثقافية مشتركة بين المرسل والمستقبل. فإذا تمت عملية فك الرموز بسهولة ونجاح تتم العملية الاتصالية، كما يحددها المستقبل.

ولكن من مشاكل فك الرموز أن بعض الكلمات لا تحتمل نفس المعنى الدلالي لدى كل الأشخاص، فلكلمة يكتب يفسرها البعض على أنه يؤلف رسالة أو كتاب، والبعض يفسرها أنها عملية زواج، وهكذا اختلاف المعنى الدلالي قد يؤثر على فك الرموز لدى المستقبل، وبالتالي يسئ تفسير الرسالة[2]

(1) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، ص38.

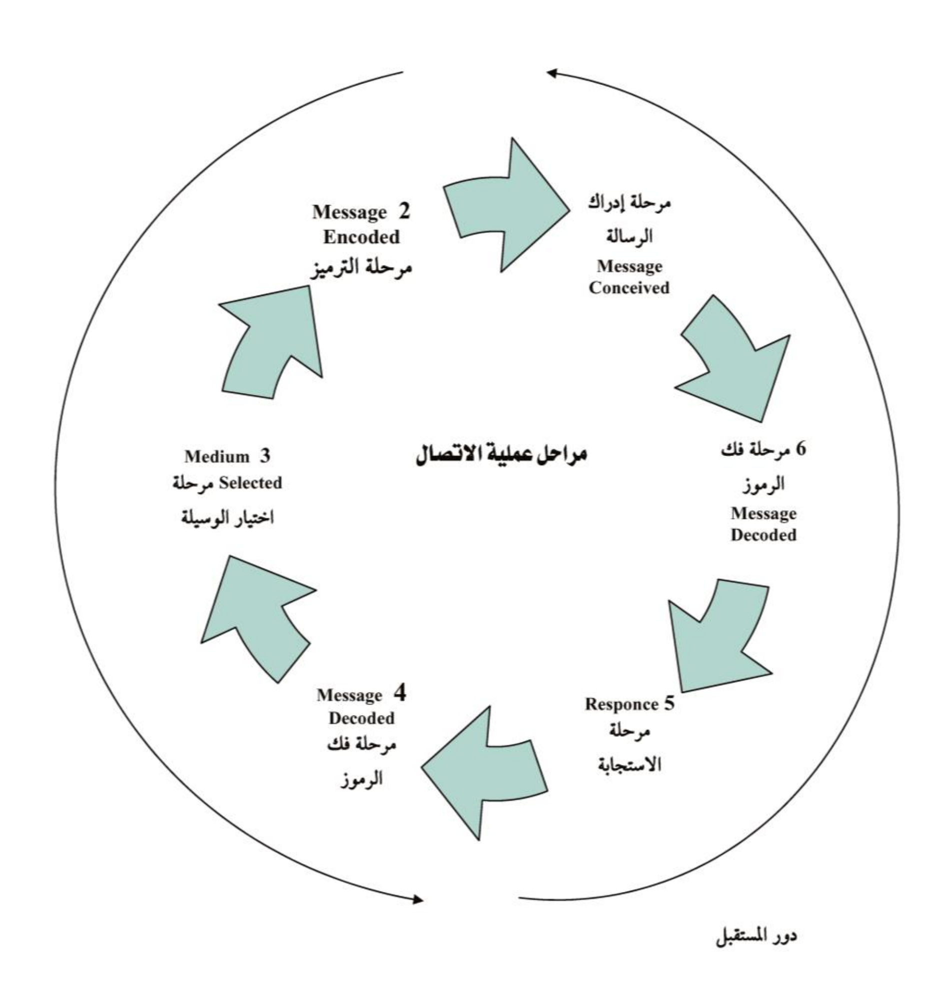
(2) د. سوزان القليني، علم النفس الإعلامي (القاهرة: كلية الآداب، جامعة عين شمس، 2002) ص22.

5-مرحلة الاستجابة أو ردود الفعل على الرسالة:

تعنى مدى قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل. وقد تكون الاستجابة مباشرة أو غير مباشرة أو ضعيفة أو قوية أو سلبية أو إيجابية أو عقلية أو مادية. وتكمن أهمية الاستجابة في أنها تخبرنا عن مدى نجاح الاتصال أو فشله: فهي تخبر المرسل فيما إذا سمعت أو شوهدت وقرأت أو فهمت رسالته أو لا. فالاستجابة أحد أهداف الاتصال الرئيسة. ففي هذه المرحلة يقوم المستقبل بعد الاستجابة للمرسل بصياغة استجابته " فهمه وأفكاره ومشاعره في رسالة اتصالية يبثها للمصدر، فيصبح المستقبل مرسلاً والمرسل مستقبلاً. وقد تكون الاستجابة ضربة باليد أو تصفيقاً مدوياً أو إغلاق مفتاح الراديو أو التلفزيون أو اتصالاً هاتفياً أو صرخة مزلزلة أو رسالة خطية[1].

---

(1) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، ص39.



عناصر الاتصال:

1-المصدر أو المرسل: **Source\ Sender**

وهو الذي ينشئ أو يرسل الرسالة، وقد يكون فرداً أو يكون مؤسسة وقد يكون شخصاً يتكلم أو يكتب أو يلقى درساً، أو زعيماً سياسياً يلقى خطاباً، أو محطة إذاعية أو تلفزيونية.

2-الرسالة **Message**

وهى عبارة عن رموز لغوية أو غير لغوية، وفى كل الأحوال لابد أن تكون هذه الرموز مفهومة لتحقيق الهدف، وهى تعد الحافز الذي يرسل المرسل المراد توصيله للمستقبل(1).

وقد تكون الرسالة على شكل كلمة مطبوعة أو مكتوبة أو موجات صوتية في الهواء أو موجات كهربائية في سلك أو إشارة باليد أو عبوس في الوجه أو ابتسامة أو مقالة صحفية.

3-الوسيلة أو القناة Medium/Channel

الوسيلة هي الأداة التي تنقل الرسالة الاتصالية من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون سمعية كما في الإذاعة أو بصرية كما في المطبوعات من صحف ومجلات وصور، أو سمعية بصرية كما في التلفزيون أو تكون الحواس الإنسانية من سمع وبصر وشم وذوق ولمس كما هو الحال في الاتصال الذاتي، أو لا تكون هناك وسيلة، كما هو في حالة الاتصال الشخصي أو الوجاهي. لذا يجب على المرسل أن يختار الوسيلة المناسبة لطبيعة الرسالة والمستقبل والأكثر تأثيراً على المستقبلين أو استعمالاً من قبلهم والأقل تكلفة.

وتتسم بعض الرسائل بكونها أكثر فعالية من وسائل أخرى. وكل فرد لديه قنوات مفضلة في استقبال الرسائل عن القنوات الأخرى(2).

4-المستقبل الجمهور المستقبل Receiver of Target Audience

المستقبل هو هدف عملية الاتصال وهو المقصود بعملية الاتصال كلها. لذا فإن الرسالة يجب أن تكون مصممة لتحقق الهدف الذي أرسلت من اجله

(1) د. صالح أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، مرجع سابق، ص79.
(2) د. حسن عماد مكاوي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، مرجع سابق، ص50.

للتأثير على المستقبل.

وقد يكون المستقبل رجلاً أو امرأة أو طفلاً أو شاباً أو عجوزاً، أو معلماً أو طالباً أو طبيباً أو صديقاً أو عدواً. لذا يجب على القائم بالاتصال أن يعرف خصائص المستقبل، وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبتها، حتى يستحوذ على قلبه وعقله، فيستجيب له بسرعة، ويتبنى أهدافه الاتصالية، والتي تهدف إلى تغيير في معلوماته واتجاهاته وسلوكه[1].

فالمستقبل هو أهم حلقة في عملية الاتصال، فالقارئ هو الشخص المهم عندما نكتب، والمستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث[2]. ويجب أن يضع المصدر في اعتباره طبيعة المتلقي ويتفهمها حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة.

5-الاستجابة / التغذية الراجعة أو رد الفعل: Response\ Feedback\ Reaction

الاستجابة هي مدى قبول الرسالة أو رفضها. هي نعم للرسالة أو لا للرسالة. وقد تكون الاستجابة سريعة وبطيئة أو متأخرة، وقد تكون ايجابية أو سلبية، وفد تكون على شكل ابتسامة أو عبوس في الوجه أو كلمة طيبة أو اتصال هاتفي، أو اتصال على شكل مظاهرة عارمة أو انتخاب زعيم لمنصب ما، وقد تكون الاستجابة أو ردود الفعل من جنس الرسالة أو قد تكون على النقيض منها[3]. ولكن الاستجابة الناجحة هي التي تنبثق عن الفهم لمحتوى

---

(1) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني، مرجع سابق، ص41.
(2) د. حسن عماد مكاوي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، مرجع سابق، ص47.
(3) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني، مرجع سابق، ص4.

الرسـالة وهـدف المرسـل، والرسـالة هـي التـي تقـرر نـوع الاسـتجابة وكـذلك الوسيلة.

6-التأثير Effect

التأثير هو المرحلة النهائية للاتصال، ويتم بتغيير معلومات أو اتجاهات وسلوك المستقبل بما يحقق أهداف المرسل ومعرفة مواقفه.

أهداف الاتصال:

يهدف الاتصال التغيير في:

1- **معلومات** Knowledge

2- **اتجاهات** Attitudes

3- سلوك المستقبل Behavior

1- التغيير في المعلومات يتم على النحو التالي[1]:

أ- **تزويد المستقبل بمعلومات صحيحة وصادقة** تمكنه أو تمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة والسلوك السوي فالمعرفة هي القوة (knowledge is power).

ب- **تزويد المستقبل بمعلومات جديدة وإضافية**: لم يطلع عليها أو يعرفها من قبل عن الفكرة أو الموضوع أو الشخص مدار البحث. وهذا من شأنه أن يسهم في إثراء معلومات المستقبل وتجديدها وتوسيع أفاقه ومداركه ويساعده على سرعة التكيف مع نفسه ومجتمعه وبيئته.

فنحن نقول للمستقبل أنك تعاني من نقص في المعلومات أو بحاجة إلى أو مزيد من المعلومات، أو معلوماتك قديمة أو عفى عليها الزمان

(1) المرجع السابق، ص44-48.

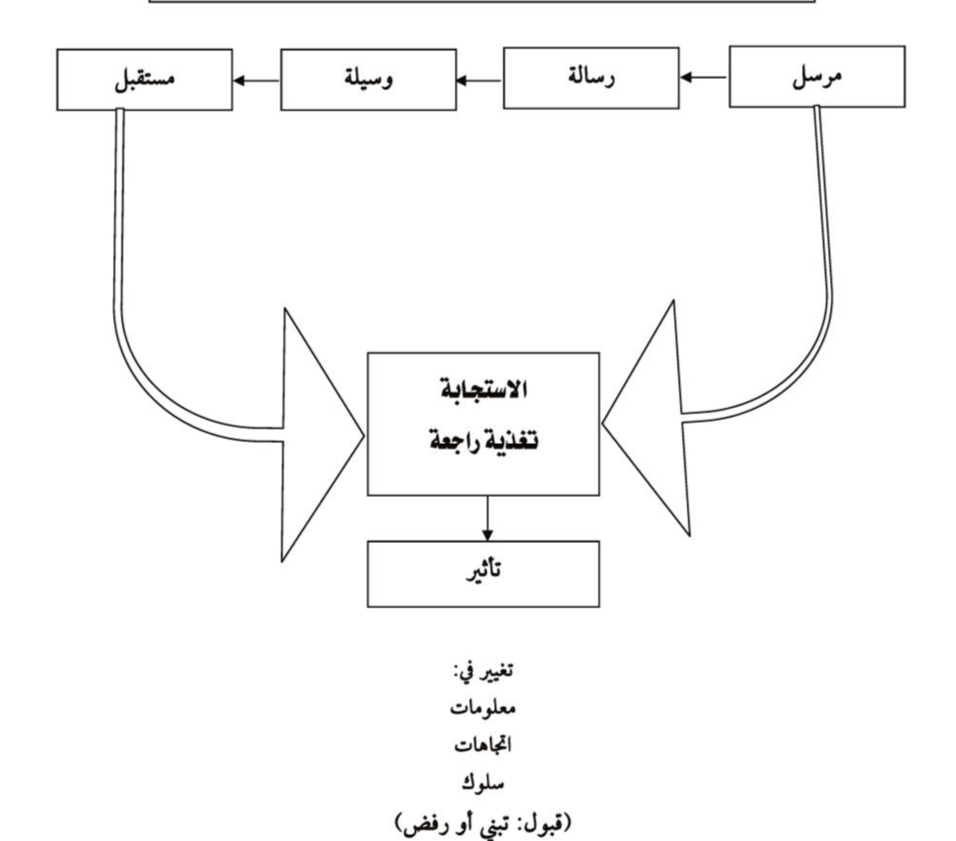
فهي بحاجة إلى تجديد، أو نقول انك غير ملم بجوانب الموضوع أو لم توفه حقه لنقص معلوماتك. وهذا يعنى بأن المستقبل بحاجة إلى معلومات جديدة. فالإنسان بطبعه يحب التجديد لان لديه حب استطلاع.

ج- **تصحيح معلومات أو مفاهيم أو أفكار خاطئة علقت في ذهن المستقبل.**

فالمعلومات الخاطئة تؤدى إلى إرباك المستقبل وتولد لديه الشك وتؤدى إلى سوء الفهم للأفكار والأشخاص والأمور، وبالتالي تؤدى إلى قرارات خاطئة وسلوك خاطئ ومتعثر. فعلى المرسل أو المصدر أن يزود المستقبل بالمعلومات الصحيحة التي تنير له الطريق وتدحض المعلومات الخاطئة وتحل محلها، فنحن نقول للمستقبل لديك معلومات خاطئة نأمل بأن تصححها أو صحح معلوماتك، أو لديك مفاهيم خاطئة أو أفكار خاطئة حول كذا، ندعوك لتصحيحها.

إن مشكلة الاتصال تعني أن الآخرين ليسوا على استعداد لتقبل حديثنا، وفي أسوأ الأحوال قد يتظاهرون بهذا القبول، فالمخرج هو الاتجاه المضاد، أو قدر أكبر من المرونة، بدلاً من قدر أكير من الصرامة. ولهذا فإن التغير لا الثبات هو سمة العقل المفتوح للوصول إلى الحلول والإتقان[1].

(1) د. مصطفى ناصف، اللغة والتفسير والتواصل، مرجع سابق، ص28.



تغيير في:
معلومات
اتجاهات
سلوك
(قبول: تبني أو رفض)

د- **إعطاء المستقبل معلومات ناقصة** على شكل حقائق أو خاطئة أو كاذبة على شكل أكاذيب أو فرض حظر على المعلومات عن طريق الرقابة أو فرض تعتيم إعلامي على المعلومات بطريقة مقصودة أو غير مقصودة لتضليل المستقبل أو المستقبلين كما هو الحال في الحرب النفسية وعمليات تضليل الرأي العام.

2- الاتجاه Attitude عبارة عن إطار مرجعي يزودنا بالمعلومات التي

تجعلنا نشعر مع الآخرين أو نتضامن معهم أو نحصل على دعمهم. ونحن نتعلم اتجاهاتنا من الحياة: من خبراتنا الشخصية ومن تأثير الآخرين علينا كالأسرة والأصدقاء والمدرسة ووسائل الإعلام، ومن ردود فعلنا العاطفية، ومن الحياة ونتعرف على اتجاهات الناس من سلوكهم لان اتجاهاتهم تؤثر على سلوكهم.

ويتكون الاتجاه من المكونات التالية:

1- الجانب المعرفي (اعتقادات وحقائق ومعلومات)**.**

2- الجانب العاطفي (مشاعر الحب والكراهية)**.**

3- الجانب السلوكي (العمل).

ويهدف المصدر أو المرسل أن يؤثر على اتجاه المستقبل في الجوانب التالية:

1- تقوية أو تعزيز الاتجاه الموجود لدى المستقبل.

2- تعديل اتجاه المستقبل نحو الأفضل أو الأسوأ.

3- تغيير اتجاه المستقبل.

ويغير الناس اتجاهاتهم للتكيف مع بيئتهم بشكل أفضل لإشباع حاجاتهم الداخلية، فالاتجاهات الجديدة تعطى معنى للحياة وللعالم الذي يعيش فيه الإنسان. فإذا ما استطاع المصدر أو المرسل أن يبين للمستقبل بأن الاتجاه الجديد يمثل بشكل أفضل قيماً مهمة خلافاً للاتجاه القديم، فإنه يكون أكثر إقناعاً للمستقبل لتبنى الاتجاهات الجديدة. وبشكل عام فإن الاتجاهات ترتكز على عدد من الخصائص مثل: العمر والوضع الاجتماعي والدين والثقافة والتعليم والطبقة الاجتماعية والجذور التاريخية والأصل العرقي الذي ينسب إليه الشخص.

ويغير الناس اتجاهاتهم لسببين عامين:

أ- للقيام بالأعمال بشكل أفضل لإشباع حاجات الفرد الداخلية.

ب- للحصول على قناعيه داخلية إلى حد ما.

وتعديل أو تغيير السلوك العلني للمستقبل أو للمستقبلين. كالقيام إلى الصلاة عند استماع الآذان، أو المسارعة في التبرع لمشروع خيري عند الاستماع، أو قراءة الآيات القرائية التي تبين فضل الإنفاق في سبيل الله تعالى، أو شراء سلعة بعد سماع أو مشاهدة الإعلان التجاري الذي يدعونا لشرائها، واستسلام العدو لنا في ساحات القتال بعد سماع ندائنا العسكري له برفع الرايات والأيادي والأعلام والاستسلام، أو التوجه للإدلاء بصوتك لصالح المرشح الفلاني على برنامجه الانتخابي، فهدفه الرئيسي إقناع الشخص بالتخلي عن السلوك السلبي أو الخاطئ، وتبنى السلوك الايجابي أو الصحيح الذي قصده المصدر أو المرسل. وغالباً ما يحدث التغيير في المعلومات والاتجاهات والسلوك على التوالي. أي أن التغيير في المعلومات يتبعه تغيير في الاتجاهات ومن ثم تغيير في السلوك. فالتغيير النفسي نتيجة تغيير في السلوك لأن كلا منهما يعتمد على الآخر.

قال تعالى: ﴿ﮫ ﮬ ﮭ ﮮ ﮯ ﮰ ﮱ ﯓ ﯔ ﯕ ﯖ﴾[1]

فالإيمان ما وقر في القلب وصدقته الجوارح. ومن هنا أن كل عنصر أو متغير من العناصر يسهم بشكل كبير في التأثير الكلى لعملية الاتصال. فتلاحم عناصر الاتصال يؤدى إلى نجاح الاتصال بالتأثير على المعلومات والاتجاهات وسلوك الجمهور. وإذا لم يكن الاتصال بقصد إحداث تغيير ما،

(1) سورة الرعد، آية 11.

فإنه يتحول إلى مجرد ضوضاء، ولا جدوى منها. وهذا ما يؤكد على وظيفة وغرضية الاتصال(1).

وظائف الاتصال:

للاتصال عدة وظائف منها:

1- **وظيفة تثقيفية Information Function** يهدف الاتصال إلى تزويد الناس بالمعلومات النافعة لهم في جميع نواحي حياتهم المختلفة، من صحية واجتماعية وسياسية وتزويد الناس بأخبار البيئة والمجتمع الذي يعيشون فيه. فالهدف الرئيسي هو تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية التي تساعد على تضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته.

2- **وظيفة تعليمية Educational Function** الاتصال عملية تفاعل اجتماعي بين الأستاذ والطالب فيها أخذ وعطاء وفعل ورد فعل وتعليم وتعلم، وتهدف إلى تغيير السلوك. فالتعليم يعني التغيير المستمر في سلوك الفرد وذلك بتزويد الطالب بالخبرات والمواقف والأفكار والقيم الاجتماعية التي تساعده على التكيف مع مجتمعه ويسهم الاتصال في نقل المعارف والمعلومات والعلوم والتراث من جيل إلى جيل مما يساعد على توصيل الخبرات في المجتمع.

3- **وظيفة اجتماعية Sociological function** الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي تقوم بنقل معلومات وتهدف إلى تغيير السلوك الإنساني. فالاتصال أداة فعالة في تكوين العلاقات الإنسانية عن طريق تسهيل

(1) د. سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية (بيروت، مكتبة لبنان، 1996، ط3) ص293.

تبادل المعلومات بين الناس، والاتصال كذلك عامل مهم في توحيد الأفكار والاتجاهات والعمل على تغيير السلوك الإنساني. فالتنمية الاجتماعية تعتمد على الاتصال في العمل على تغيير الاتجاهات والعادات وخلق الرغبة للتغيير في نفوس الناس.

4- **وظيفة سياسية Political Function:** يسهم الاتصال في التثقيف السياسي، ويسهل كذلك الاتصال بين الحاكم والمحكوم ويوطد العلاقة بين القائد وشعبه. كما أنه يساهم في تشكيل الرأي العام والرد على الدعاية المغرضة. كذلك يسهم الاتصال في التفاهم والسلم العالمي عن طريق الدبلوماسية الواعية والذكية.

5- **وظيفة فكرية دينية Ideological Function –Religious Function** للاتصال دور كبير وفعال في نشر الدعوات والتعاليم الدينية. فالاتصال مثلا يسهم في نشر الدين الإسلامي في شتى بقاع الأرض لكونه رسالة علمية لكل الناس في كل زمان ومكان، فالاتصال أسهم في بناء حضارة إسلامية فاقت كل الحضارات السابقة لكونها مبينة على الإيمان والعلم.

فمن هنا نرى أن دراسة الاتصال هي دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع.

فالاتصال يسهم في نماء وزيادة التفاعل الإنساني مما يساعد الإنسان على العيش في جماعة وأمة متفاهمة وعالم متماسك متفاهم. فالاتصال، كما وسبق وان عرفنا، هو الفهم والتفاهم العالمي.

ولكن فـي ظـل تكنولوجيـا الاتصـال وفـى ظـل (القريـة العالميـة) The Global Village، التي تحدث عنهـا مارشـال ماكلوهـان، كل ذلك يقودنـا إلـى مجتمع ما بعد الحداثة[1] Postmodern Society

حيث تذوب الدول لتصبح كيانـات هلاميـه، ويصبح النـاس أقل اهتماماً ومشاركة في الأحداث التي تدور في العالم المحيط بهم، كما قد يحدث العكس. ولهذا فإن جميع وظائف الاتصال ستتأثر بهذه التغيرات التكنولوجية الحديثة.

خصائص الاتصال

1-الاتصال عملية ديناميكية **Dynamic Process**

الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكـار بـين النـاس.

فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من النـاس فنغير معلوماتنـا واتجاهاتنا وسلوكنا، وكذلك فـي المقابـل فأننـا نـؤثر فـي النـاس بالاستجابة لهم وتبـادل الرسـائل الاتصــالية معهـم بهـدف التـأثير فـي معلومـاتهم وأفكـارهم، وسلوكهم[2]. فعملية الاتصال بصفتها عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التـأثير والتـأثر بهـم ممـا يمكننـا أن نغيـر أنفسـنا وسـلوكنا بـالتكيف مـع الأوضـاع الاجتماعية المختلفة. فعملية الاتصال تعنى التغيير.

(1) J, Lyotard: The Postmodern Condition (Manchester: Manchester University Press , 1984).

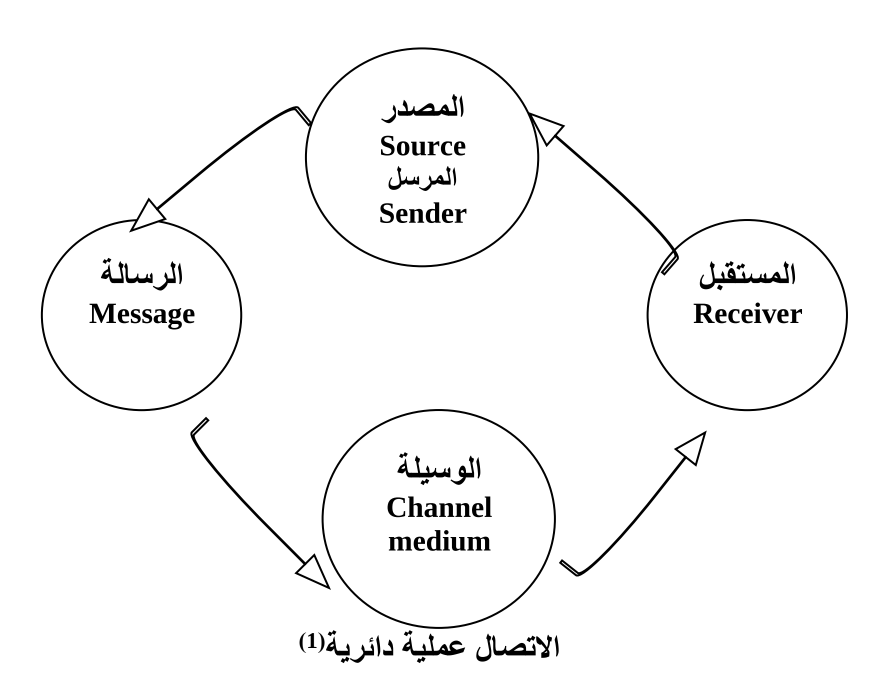
(2) د. جمال أبـو شـنب، الاتصـال والإعـلام والمجتمـع (القـاهرة: دارة المعرفـة الجامعيـة، ط1، 2005) ص192.

2- الاتصال عملية مستمرة **Continuous Process**

الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد، فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون محيط بنا إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها. فالاتصال مستمر ما استمرت الحياة الدنيا والحياة الآخرة.

3- الاتصال عملية دائرية **Circular Process**

لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط، بل تسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في عملية الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واخذ وعطاء وتأثير وتأثر يعتمد على استجابات المرسل والمستقبل.



الاتصال عملية دائرية[1]

---

(1) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني، ص50.

Communication is Circular Process

4-الاتصال عملية لا تعاد **Unrepeatable Process**

تتغير الرسالة الاتصالية بتغيير الأزمان والأوقات والجمهور والمستقبل وكذلك معناها. فالرسائل الأمس الاتصالية ليست كرسائل اليوم أو الغد. فمن غير المحتمل أن ينتج رسائل متشابهة. وفى الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة لان الكلمات في تغيير، وكذلك المعاني، لا بل الحياة كلها.

5-لا يمكن إلغاء الاتصال **Communication is Irreversible**

ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية، وإن كان مقصوداً كزلة لسان أو الخطأ في تخير الزمان أو المكان أو الموقف الاجتماعي، ففي هذه الحال نقول: "سبق السيف العدل" وقد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة أخرى. ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.

6-الاتصال عملية معقدة: **Communication is a Complex Process**

الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة. فهي عملية معقدة لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط ويجب اختيارها بدقة عند الاتصال، وإلا سيفشل الاتصال. فهناك العشرات من الأمور يجب أخذها بالحسبان قبل القيام بالاتصال[1].

---

(1) المصدر السابق، ص49 – 51.

الفصل الثاني

أنواع الاتصال

الفصل الثاني
أنواع الاتصال

1- الاتصال الذاتي.

2- الاتصال الشخصي.

3- الاتصال الوسيطي.

4- الاتصال الجماهيري.

5- الاتصال التنظيمي.

6- الاتصال الثقافي.

الفصل الثاني
أنواع الاتصال

ينقسم الاتصال حسب إجماع العديد من العلماء حسب وسائله وتأثيره وحجم المشاركين إلى ستة أنواع:

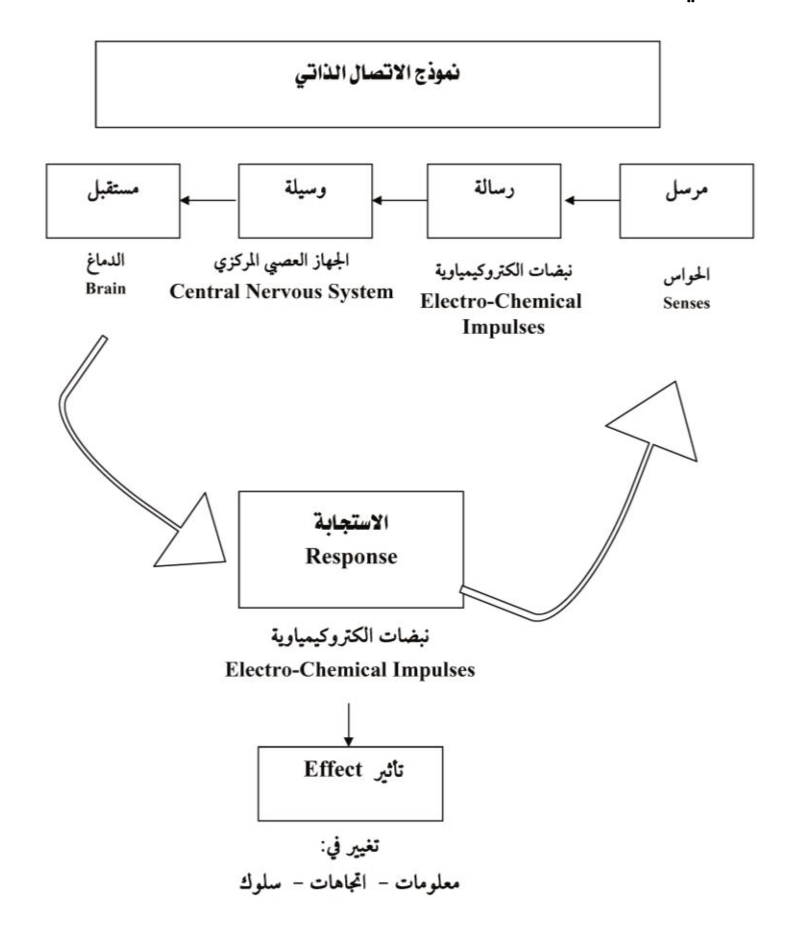
الاتصال الذاتي: **Interpersonal Communication**

وهو العملية الاتصالية التي تتفاعل وتأخذ مكانها داخل ذات المرء نفسه، فهي إذن عملية ذهنية شخصية بحتة يتم فيها مخاطبة الإنسان لذاته[1] ويتمثل في الشعور والوعي والتمثيل والتفكير وغير ذلك من العمليات النفسية الداخلية[2] فهو اتصال لا يحتاج إلى شخصين مرسل ومستقبل لتتم عملية الاتصال، لأن كلا من المرسل والمستقبل شخص واحد، فنحن نتكلم مع أنفسنا، فنفكر بصوت عال، ونضحك ونعاقب أنفسنا ونلومها بالبكاء والكلام والسرور[3], ففي الاتصال الذاتي نرى أحد الناس يمشى وهو يعد على أصابعه، أو يكلم نفسه، أو يجرد من نفسه إنساناً آخر فيخاطبه ويحاوره، أي أسلوب الفرد في إعطاء معنى، وتقييم للأفكار والأحداث والأحداث والتجارب المحيطة به[4].

---

(1) د. صالح أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، مرجع سابق، ص31.
(2) د. زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب اتصال بالجماهير، مرجع سابق، ص15.
(3) د. إبراهيم إمام، الإعلام والاتصال بالجماهير (القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ط2، 1975) ص40.
(4)Black, R.H , and Horroldsen, E.O: ATaxmomy of Concepts in Comunication, (N.Y, Hastings House, 1975) ,P.25.

وتعتبر فهم هذه العملية التي تحدث بين الفرد وذاته أساس فهم عملية الاتصال. وذلك أن رد الفعل تجاه أي رسالة يستقبلها الفرد في أي شيء من أشكال الاتصال الأخرى، يتوقف على نتائج هذه العملية التي تحدث في جميع المواقف، وتتأثر بالمخزون الإدراكي لدى الفرد عن الأشخاص والرموز التي يتعرض لها في عملياته الانفعالية[1].



(1) د. محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير (القاهرة، مكتبة عالم الكتب، ط1، 1997) ص32.

نموذج الاتصال الذاتي

مرسل	رسالة	وسيلة	مستقبل
الحواس	نبضات الكتروكيمياوية	الجهاز العصبي المركزي	الدماغ
	سمعية	الأذن	يسمع
	رائحة	الأنف	يشم
	صورة	العين	يرى
	طعم	اللسان	يذوق
	شيء	الجلد	يلمس

الاستجابة
Response

سريعة - قوية

تأثير Effect

تغيير في:

معلومات – اتجاهات - سلوك

كيف تتم عملية الاتصال الذاتى:

يتم الاتصال الذاتي بأن تقوم الحواس الإنسان من سمع وبصر وشم ولمس باستقبال رسائل اتصالية فترسلها عبر وسيلة الاتصال الإنساني "الجهاز العصبي" فيقوم الدماغ بتحليل وتفسير وفهم معاني هذه الرسائل عن طريق العمليات الداخلية، ومن ثم الاستجابة لها بالشعور والتفكير وما إلى ذلك من استجابات عقلية أو حركية مختلفة باختلاف المثيرات الاتصالية الواردة[1].

فانظر كيف سجل القران الكريم تفاعل سيدنا يعقوب عليه السلام داخليا مع رائحة قميص ابنه يوسف عليه السلام الذي كان بالنسبة له في عداد المفقودين، مما أفقده بصره حزنا عليه. قال تعالى ﭼ ﯘ ﯙ ﯚ ﯛ ﯜ ﯝ ﯞ ﯟ ﯠ ﯡ
ﯢ ﯣ ﯤ ﯥ ﯦ ﯧ ﯨ ﯩ ﯪ ﯫ ﯬ ﯭ ﯮ ﯯ ﯰ ﯱ ﯲ ﯳ ﯴ ﯵ ﯶ ﯷ ﯸ ﯹ ﯺ ﯻ ﯼ ﯽ
ﯾ ﯿ ﰀ ﰁ ﭑ ﭒ ﭓ ﭔ ﭕ ﭖ ﭗ ﭘ ﭙ ﭚ ﭛ ﭜ ﭝ ﭞ ﭟ ﭠ ﭡ ﭢ ﭣ ﭤ ﭥ
ﭦ ﭽ[2].

فهنا تفاعل يعقوب عليه السلام مع حاستي الشم واللمس، فعن طريق الشم عرف أن يوسف مازال على قيد الحياة وعن طريق اللمس ارتد إليه بصره.

فالاتصال الذاتي يسمح لنا باتخاذ قرارات مبينة على المعلومات الواردة عن طريق الحواس ويساعدنا على التكيف مع أنفسنا ومجتمعنا وبيئتنا.

---

(1) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني، ص116.
(2) سورة يوسف، آية 93- 96.

2-الاتصال الشخصي: Interpersonal Communication

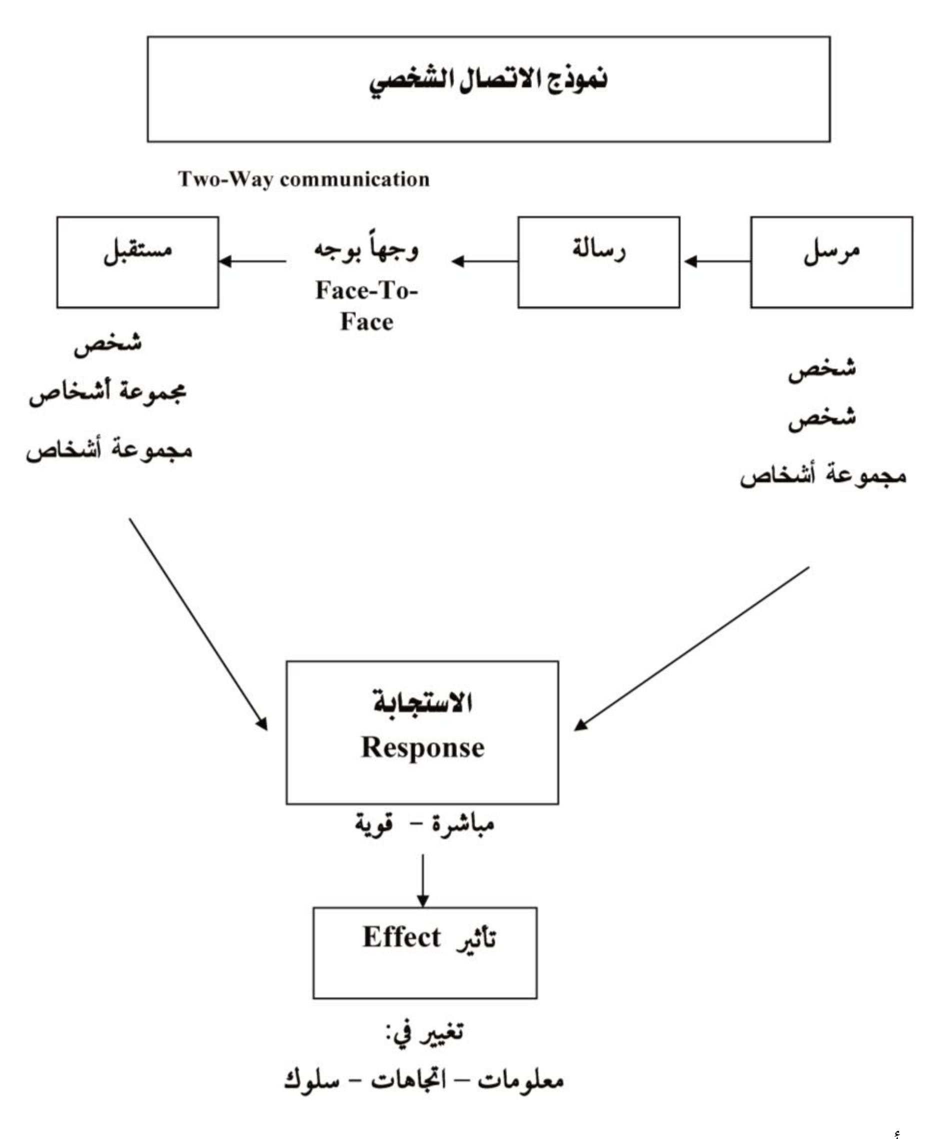
هو الاتصال الذي يتم بين مرسل ومستقبل، أو مرسل ومستقبلين، أو مرسلين ومستقبلين وجهاً لوجه دون استخدام وسائل الاتصال كالإذاعة، والمطبوعات والتلفزيون، حيث يتم استخدام الحواس الخمس، ويتيح هذا الاتصال التفاعل بين هؤلاء الأشخاص والتعرف على رجع الصدى[1]. وفيه تعانى ذلك العملية من فقدان بعض المعلومات، وتكثر هذه النوعية بين الجماعات الصغيرة التي تنشأ بين أعضائها علاقات حميمة، يجرى الاتصال فيها على أساس نمط المواجهة والاحتكاك المباشر وجهاً لوجه[2].

والاتصال المباشر هو أفضل أشكال الاتصال أي يوفر للمتصل فرصة التعرف الفوري المباشر على مدى تأثير رسالته وتوجيهها بحيث تصبح أكثر فعالية أو إقناعاً[3].

ويحدث الاتصال الشخصي كذلك حينما يكون هناك تفاعل بين نظامين ذاتيين أو أكثر، فأنت حينما تتحدث إلى صديق تعتبر نظاماً ذاتياً، وتعتبر أيضا صديقك نظاماً ذاتياً، ولكن النظاميين تتفاعلان ليكونا نظام للاتصال الشخصي. وكل نظام ذاتي يتأثر عندما يتفاعل مع النظام الآخر[4].

---

(1) د. صالح أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، مرجع سابق ن ص32.
(2) د. زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال، مرجع سابق، ص16.
(3) د. صالح أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، مرجع سابق ن ص32.
(4) د. جيهان رشتي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام (القاهرة: دار الفكر العربي، 1978) ص120.



أ-

أ- مرسل- رسالة- مستقبل.

ب- مرسل- رسالة- مستقبلون.

ت- مرسلون- رسالة- مستقبلون.

3- الاتصال الوسيطي: Media Communication

وهو شكل من أشكال الاتصال الشخصي يتم مباشرة باستخدام وسيلة اتصالية مثل التلفزيون أو التلفون[1].

وسمى بهذا الاسم لأنه يقع وسط نوعين من الاتصال إذ يقع بين اتصال المواجهة (الشخصي) وبين الاتصال الجماهيري الذي لا تتم فيه المواجهة المباشرة. وهذا النوع من الاتصال يشتمل على بعض من خصائص النوعيين (الاتصال الشخصي والاتصال الجماهيري)[2].

ويشبه الاتصال الوسطى الجماهيري من حيث استخدام معدات ميكانيكية أوالكترونية في نقل الرسالة[3].

ب- خصائص الاتصال الشخصي:

يعتبر الاتصال الشخصي من أقوى أنواع الاتصال تأثيراً وإقناعاً للأسباب التالية[4]:

1- يسير الاتصال الشخصي في اتجاهين أو مسربين. فعملية الاتصال الشخصي هي عملية تبادلية تتيح للمشتركين في الاتصال تبادل أو تقاسم الأدوار إرسالاً واستقبالاً وسؤالاً وجواباً وأخذاً وعطاء وإقناعاً حتى يتحقق الهدف الكلى من الاتصال.

2- تكون الاستجابة في الاتصال الشخصي فورية ومباشرة بما يساعد على معرفة ما إذا استلمت رسالته وفهمت من قبل المستقبل أم لا. وقد يلمح

---

(1) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني، ص123.

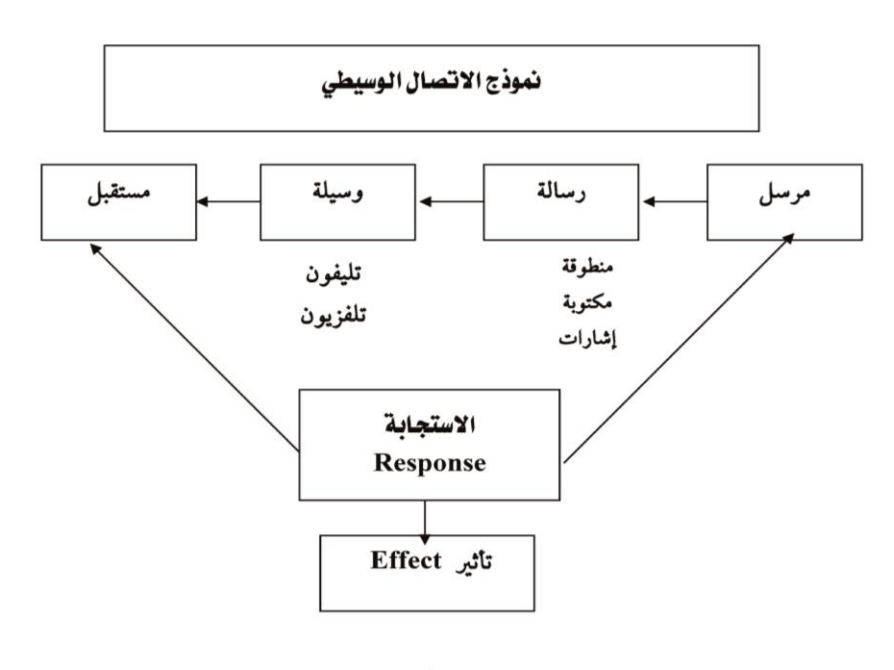
(2)John Merrill and P.L Lownestein , (1978), Media, Massages and Men (New York, Longman) P.18

(3) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني، ص104، 125.

(4) د. صالح أبو إصبع، ص17، 18.

المرسل استجابة المستقبل. وكذلك المستقبل استجابة المرسل في كلامه ولغة جسمه من تعبيرات وجهه وغيرها. فالاستجابة هنا ضرورية لأنها تساعد المرسل على تقييم عملية الاتصال لمعرفة مدى فعاليتها.

3- يحدث الاتصال الشخصي في جو اجتماعي عن طريق وجود المرسل والمستقبل في نفس المكان والزمان (ماعدا في حالة الاتصال الوسطى). فوجود المرسل والمستقبل في نفس المكان والزمان يتيح فرصة التعارف فيما بينهم عن قرب ورفع حواجز التكلفة وإضفاء جو من الود على الاجتماع وتقوية العلاقات الاجتماعية الشخصية عن طريق بناء جسور الثقة والألفة فيما بينهم.



4- يتيح الاتصال الشخصي الفرصة للمشتركين في الاتصال تحديد

أهدافهم المشتركة وتطوير أو تعديل رسائلهم الاتصالية عن طريق زيادة وحذف واكتشاف معلومات جديدة ذات قيمة عالية بالنسبة لهم.

5- الاتصال الشخصي مرن، فالمشتركون في الاتصال يتحققون من رسائلهم قبل بثها ويردون عليها بدقة ويستخدمون الوقت بشكل هادف لتعديل رسائلهم الاتصالية أو عرضها بأكثر من أسلوب حتى يتحقق الهدف الكلى من الاتصال بالفهم والمشاركة والتقاء العقول، ومن ثم التأثير المطلوب. فالمرسل يختار الفكرة التي تناسب المستقبل فإذا حصل إرباك أو تشكك من جانب المستقبل، فإن المرسل يسارع بتعديل فكرته بناء على طبيعة المكان والزمان والموقف الاتصالي، فالمرسل والمستقبل يلعبان دوراً مهماً في تحديد محتوى الرسالة الاتصالية وصياغتها.

6- يستخدم الاتصال الشخصي في عمليات الضغط الاجتماعي كما هو الحال في عمليات التعذيب والتحقيق والاستجواب بحيث يمتنع بعض المشاركين في الاتصال عن وقف أو قطع العملية الاتصالية.

7- يتسم الاتصال الشخصي بحضور الحواس الخمسة من سمع وبصر وشم وذوق ولمس لدى المشتركين في الاتصال بحيث يستمعون إلى بعضهم ويتبادلون النظرات والمعلومات بشكل منطوق ومكتوب وإشارات ولغة الجسم، أي أن قنوات الاتصال الشخصي هي الحواس الإنسانية بشكل خاص السمع والبصر واللمس.

8- الاتصال الشخصي هو عبارة عن مشاركة ايجابية اجتماعية بين المشتركين في الاتصال. ومثال ذلك الحفلات والزيارات والمظاهرات والصلوات الجماعية والمناظرات والتعليم في شتى مراحله.

9- بشكل عام، فان الاتصال الشخصي هو أكثر أنواع الاتصال إقناعاً.

العوامل التي تساعد في فعالية الاتصال الشخصي:

1-المرسل sender\ source[1]**.**

أ- وضوح موضوع الرسالة للمرسل والمستقبل.

ب- صدق المرسل.

ت- الثقة في المرسل.

ث- جاذبية المرسل

ج- قدرة المرسل على الإقناع.

ح- المنطق المؤثر والمقبول.

خ- المعرفة والمعلومات الكافية.

د- القدرة على الإلقاء.

ذ- الشخصية والمكانة الاجتماعية.

ر- القدرة على مشاركة الآخرين في أفكارهم والأخذ والعطاء معهم.

ز- عند الاختلاف مع المستمع يجب عدم مهاجمته شخصياً لأن ذلك يجرح مشاعره.

2-الرسالة message[2]**.**

أ- تحديد الهدف الاتصالي (ترفيه، إقناع، تعليم، تثقيف).

ب- تحديد محتوى الرسالة الذي يخاطب حاجات المستقبل ورغباته.

---

(1) د. حسن مكاوي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، مرجع سابق، ص55، 56.
(2) د. زكي حسين الوردي، ود. عامر إبراهيم قندلجي (البصرة: جامعة البصرة، وزارة التربية والتعليم، 1990)، ص35، 36.

ت- تحديد الفكرة الرئيسة للرسالة الاتصالية.

ث- عرض الفكرة الرئيسة في الرسالة الاتصالية بعدة أشكال من اتصال لفظي والتركيز على الاتصال الغير لفظي.

ج- استخدام أساليب غير مختلفة لإيصال المعلومة للمستمع، وإعطاء أمثلة واضحة لإيصال الفكرة.

ح- عدم الكلام بسرعة مفترضين بأن المستمع يتابع الاستماع للكلام.

خ- اختيار الوقت المناسب والمكان المناسب والموقف الاتصالي المناسب، فإن "لكل مقام مقال".

د- يجب التكلم بلغة المستمع وإن أمكن بلهجته.

ذ- مخاطبة نفس وعقل المستمع معاً.

3-الجمهور المستهدف (المستمع أو المستمعون)(1)

أ- يجب معرفة طبيعة الجمهور المستهدف من حيث اللغة والدين والجنس والمهن وأماكن السكن والتعليم والعادات والتقاليد من أجل مخاطبتهم على قدر عقولهم.

ب- معرفة حاجات المستمعين ورغباتهم والعمل على إشباعها.

ت- عدم مقاطعة المستمع أثناء حديثه وإتاحة الفرصة له بالتعبير عن أفكاره أو عما يجول في خاطره أو في ذهنه.

ث- من العبث أن تكلم من لا يريد الاستماع لك.

ج- يجب عدم الكلام بسرعة على افتراض بأن المستمع يتابع الكلام.

---

(1) د. محمود منصور هيبة، قراءات في الاتصال بالجماهير (الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 2004) ص82، 83.

ح- يجب على المستمع أن ينفذ الفكرة التي يطرحها المتحدث وليس شخص المتحدث لأن ذلك يعتبر هجوماً شخصياً قد يؤدى إلى صراع.

خ- يجب دائماً الحرص على إعطاء المستمع معلومات جيدة وعرضها بطريقة منطقية خطوة بخطوة حتى تقوده إلى النتيجة المرجوة من الحديث.

د- يلعب الاتصال الشخصي دوراً حيوياً في حياة كل شخص فينا. فمعظم اتصالنا اليومي مع الآخرين يقوم عليه. ويعتبر الاتصال الشخصي أكثر وأقوي أنواع الاتصال **تأثيراً للأسباب التالية:**

أ- وجهاً لوجه.

ب- استجابة مباشرة.

ت- حضور الحواس الإنسانية من سمع وبصر ولمس وذوق وشم.

ث- تقاسم أو تبادل الأدوار بين المتكلم أو المستمع أخذاً وعطاء وحواراً.

ج- وجود المتكلم والمستمع في نفس المكان والزمان مما يضفى على عملية الاتصال جواً من الإجابة والألفة.

ح- يستخدمه الإنسان ليقوي علاقته بالمجتمع مما يسهم في عملية التفاعل الاجتماعي.

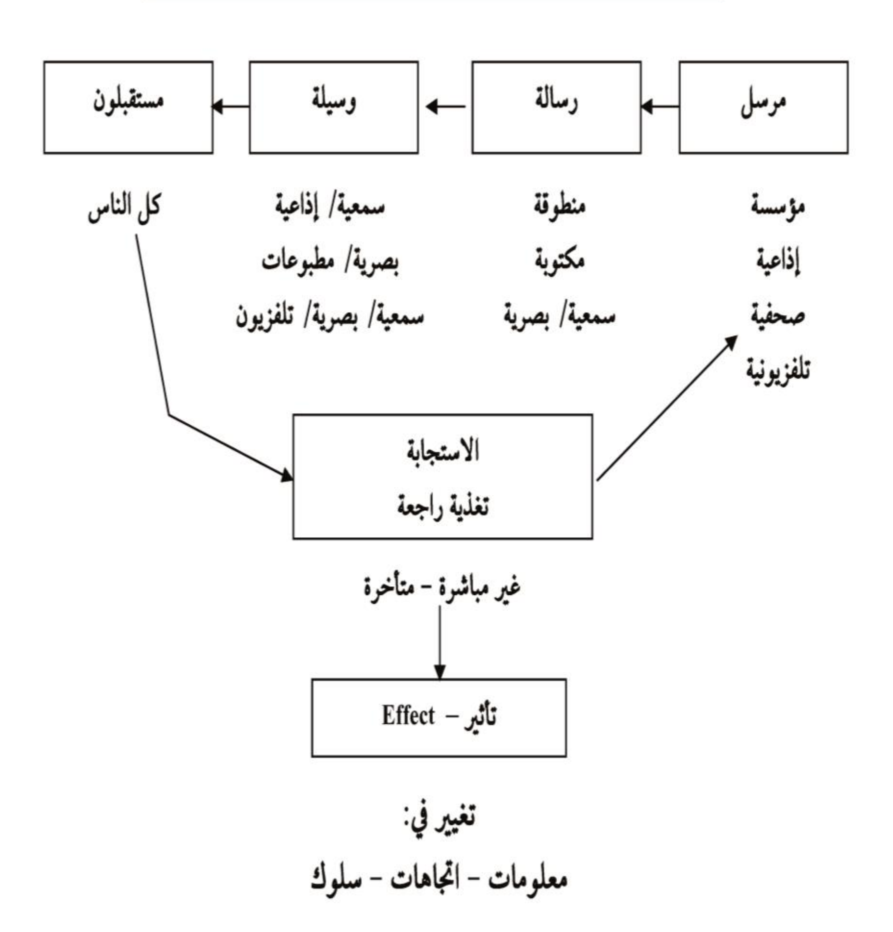
ولأهمية الاتصال الشخصي في الحياة فقد اعتمد الأنبياء والرسل عليهم الصلاة والسلام جميعا في تبليغ دعواتهم على الاتصال الشخصي. وحسبك أن الرسول عليه الصلاة والسلام قد بلغ أعظم رسالة في الدنيا وهى القران الكريم باستخدام الاتصال اللفظي المنطوق من إشارات ولغة وجسم لأنه كان أمياً لا يقرأ ولا يكتب.

فالاتصال الشخصي هو عملية حيوية وأساسية لتقوية العلاقات الإنسانية بين بني البشر أفراداً ومؤسسات وشعوباً. ولا يمكن لأي أمة من الأمم أن تعيش دون استخدامه مهما تقدمت في تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال.

4-الاتصال الجماهيري: Mass Communication

الاتصال الجماهيري: هو اتصال منظم يقوم على إرسال رسائل علنية عامة صادرة عن مؤسسة للاتصال الجماهيري (مؤسسة إذاعية أو وكالة إعلان أو دار نشر أو تلفزيونية) عبر وسيلة اتصال جماهيرية (سمعية أو بصرية أو سمعية بصرية) إلى جمهور عريض من الناس بقصد التأثير على معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو سلوكهم. ويتميز هذا الجمهور بأنه جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات، والأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال[1].

(1) د. حسن مكاوي، الاتصال ونظرياته، مرجع سابق، ص32، 33.


نموذج الاتصال الجماهيري
Mass Communication Model
مرسل
رسالة
وسيلة
مستقبلون
مؤسسة
إذاعية
صحفية
تلفزيونية
منطوقة
مكتوبة
سمعية/ بصرية
سمعية/ إذاعية
بصرية/ مطبوعات
سمعية/ بصرية/ تلفزيون
كل الناس
الاستجابة
تغذية راجعة
غير مباشرة - متأخرة
تأثير - Effect
تغيير في:
معلومات - اتجاهات - سلوك

خصائص الاتصال الجماهيري[1]:

1- **يحتاج الاتصال الجماهيري إلى مؤسسة إعلامية معقدة:** لإعداد وإنتاج الرسالة الاتصالية المنظمة والمدروسة والمؤثرة. وهذا يتطلب عدداً كبيراً من الأشخاص ذوي المهارات المختلفة الذين يعملون كفريق واحد لإتمام العمل. فنحن مثلاً بحاجة إلى عشرات أو مئات أو ألوف الأشخاص لإنتاج برنامج إذاعي أو تلفزيوني أو فلم سينمائي أو صحيفة أو مجلة.

2- **يسير الاتصال الجماهيري** في اتجاه واحد حيث يقوم مرسل واحد بإرسال رسالة اتصالية علنية إلى جمهور عريض من المستقبلين قد يكونون بالملايين. فالبرنامج الإذاعي موجه لكل الناس والصحيفة والكتاب والمجلة مطروحة للبيع لمن يشاء. ومن هنا نرى أن الاتصال الذي يسير في مسرب واحد أو اتجاه سريع وغير معقد ومن السهل القيام به. ويعطى المرسل سيطرة على المستقبلين. ولكن من عيوبه أنه لا يسمح للمرسل بمعرفة ما إذا فهمت رسالته بشكل دقيق أم لم تفهم.

3- **المشتركون في الاتصال الجماهيري لا** يعرفون بعضهم البعض لأن الرسالة الاتصالية عامة للجميع، فمثلاً لا يعرف المرسل أو المصدر المستقبلين بعينهم، وكذلك لا يعرف المستقبلون بعضهم بعضاً، بالرغم من أنهم قد يستمعون أو يقرؤون أو يشاهدون نفس الرسالة الاتصالية في آن واحد، ولكنهم يعيشون في أماكن مختلفة ومتباعدة. وهناك انفصال بين المرسل والمستقبل في المكان[2].

---

(1) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ص124، 25.
(2) د. حسن عماد مكاوي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ص34.

4- **جمهور الاتصال الجماهيري غير متجانس فهو** متنوع الفئات والثقافات والميول، والاتجاهات والانتماءات والظروف الحياتية، ففيه الصغير والكبير والعالم والجاهل والفقير والغنى والمتعلم والأمي والمزارع والحداد والنجار والجندي والمدني والطبيب والمريض والمتعلم والطالب والمرأة والرجل.

ففي الاتصال الجماهيري يتم مراعاة هذه الاختلافات أو الفروقات عند إعداد البرامج أو الرسائل الاتصالية عن طريق تحديد هوية المستقبلين وحاجاتهم ورغباتهم. فهناك برامج للأطفال والنساء والرجال والمهنيين والعسكريين والمدنيين. وهناك مجلات للأطفال النساء والرجال والهندسيين والأطباء والمفكرين. وهناك برامج ومجلات وصحف وكتب تثقيفية للجميع[1].

5- **تتسم الرسالة الاتصالية الجماهيرية بالفورية:** أي تنقل الأخبار والأحداث فور وقوعها. فمثلاً يتم نقل المباريات والاحتفالات والمعارك حية على الهواء عبر الأقمار الاصطناعية فور وقوعها.

6- **يتم بث أو توزيع الرسائل الاتصالية بسرعة هائلة فمثلا** الكلمة الإذاعية تثبت إلى جميع أطراف العالم في أقل من سبع الثانية. فالأقمار الصناعية جعلت العالم قرية كونية وبذلك انطوت المسافات والأوقات، مما مكن الأمم والشعوب والأفراد على اختلاف ثقافتهم ولغاتهم وأجناسهم البشرية من تتبادل الثقافات والمعلومات والتفاهم.

7- **تستهلك الرسالة الاتصالية الجماهيرية الاتصالية بسرعة** وتستبدل برسائل أخرى فالمعلومات والأخبار متجددة باستمرار.

---

(1) د. إبراهيم أبو عرقوب، ص25.

8- **الرسالة الاتصالية الجماهيرية غالية أو مرتفعة** التكلفة مما يؤثر على محتواها بعض الأحيان. فقد يكلف إنتاج برنامج إذاعي أو تلفزيوني أو فلم سينمائي آلافاً أو مئات الألوف أو ملايين الدولارات.

9- **الرسالة الاتصالية عرضة للرقابة** من قبل الرقيب أو حارس البوابة، وقد عرف عالم النفس الاجتماعي حارس البوابة بأنه الشخص أو مجموعة الأشخاص الذي يتحكمون في انتقال الأخبار عبر وسيلة اتصال جماهيرية، والرقيب يكون محرراً في صحيفة أو مجلة أو إذاعة أو تلفزيون أو قد يكون مديراً للأخبار أو مخرجاً أو صحفياً أو موظفاً في المؤسسات الإعلامية أو في الأجهزة الأمنية....الخ[1].

10- **قد تتعرض الرسالة الاتصالية إلى تشويش في المعنى** مما يؤدى إلى عدم فهم هذه الرسالة الاتصالية من قبل الجمهور المستهدف، والى تشويش أفكارهم وإرباكهم وبالتالي فشل الاتصال.

11- **لابد من وجود وسيلة اتصالية جماهيرية** لتنقل الرسالة إلى الجمهور المستهدف وقد تكون هذه الوسيلة سمعية كالإذاعة أو بصرية كالمطبوعات أو سمعية- بصرية كالتلفزيون أو السينما.

12- **تتعرض الوسيلة الاتصالية إلى تشويش** مادي أو الكتروني كعدم وضوح الطباعة أو رداءة البث الإذاعي كالصفير أو البث التلفزيوني كالغبش الذي يطرأ على الشاشة أو تدخل الموجات. وهذا النوع من التشويش يعيق أو يؤخر إرسال الرسالة الاتصالية في الوقت المناسب، وبالتالي يقلل من تأثير أو فعالية الاتصال الجماهيري.

13- تكون الاستجابة أو التغذية الراجعة في الاتصال الجماهيري ضعيفة

---

(1) د. حسن مكاوي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ص35.

ومتأخرة حيث تـأتي بعد استقبال الرسـالة بيوم أو يـومين أو أكثـر مـن قراءة أو سماع أو مشاهدة الرسالة الاتصالية أو قد لا تأتي. فعندما نقرأ مقالـة فـي صـحيفة مـا ونريـد توجيـه نقد لهـا نقـوم بإرسـال رسـالة إلـى المحـرر بعـد يـوم أو يـومين أو أكثـر مـن نشـرها. وعنـدما لا يعجبنـا برنامج إذاعي أو تلفزيوني لا نستطيع أن نكلم مقدم البرنامج في لحظة بثه، بل نقوم بالبحث عن قناة أخرى بحثا عن برنامج أفضل.

14- يعمل الاتصال الجماهيري في جو اجتماعي معقد فالعملية الاتصالية تتـأثر باتجاهـات وميـول ورغبـات المرسـل والرقيـب واسـتجابات المستقبلين، وبالأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة في المجتمع[1].

مقارنة بين أنواع الاتصال الإنساني

الاتصال الذاتي	الاتصال الشخصي	الاتصال الجماهيري
المرسل الحواس	شخص أو مجموعة أشخاص	مؤسسة
المستقبل العقل	شخص أو مجموعة أشخاص	جمهور
الرسائل نبضات الكترونية كيماوية	اللغة	اللغة
الوسيلة الجهاز العصبي المركزي	الصوت	سمعية / بصرية
الاستجابة نبضات الكترونية كيماوية	أسئلة	رسائل
التشويش صداع	صوت مزعج	طباعة غير واضحة

5- الاتصال التنظيمي: Organizational Communication

(1) المرجع السابق، ص35.

هو الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

وسنفرد لهذا الاتصال فصلاً مستقلاً من هذا الكتاب.

6-الاتصال الثقافي، أو الاتصال بين الثقافات:

Intercultural Communication

هو الاتصال الذي يتم بين أبناء الثقافات المختلفة، وهو عبارة عن التفاعل الذي يتم بين أعضاء ثقافات مختلفة مهماً تراوحت ضآلة أو ضخامة هذه الاختلافات، وهو يشمل عادة شخصاً متصلاً من ثقافة ما وشخصاً آخر من ثقافة أخرى يكون متلقيا متصلاً، وهى عملية اتصال ذات اتجاهين[1].

والثقافة هي مجموعة القواعد المشتركة التي ترشد فكرنا وسوكنا واتجهاتنا وتساعدنا على تقييم سلوك واتجاهات الآخرين[2]. ويأخذ الاتصال عبر الثقافات مكانه على مستوى الثقافة. إذ أن المتصل يتفاعل مع المتصل به باعتبارهما عضوين في ثقافتين أكثر من انتمائهما إلى أمة. فهما يتأثران بما تعلما من الثقافة أكثر من الانتماء القومي.

وهذا الاتصال الأقل رسمية من غيره. إذ يستخدم أي مستوى من اللغة يمكن أن يوفر سبيل التفاهم بينهما، وفى الغالب يتم الاتصال شخصياً بأسلوب الاتصال الواجهي. وقد نجد نتيجة الاتصال عبر الثقافات تأثيراً كبيراً على

(1)H.S.Sitaram,"What is Intercultural Communication?"In Intercultural Communication (eds) Samovar and Porter. (Belmont. Ca: Wadsworth Publishing co, 1972) PP. 20-21

(2) د. إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني، ص65.

اللغة العربية، حيث يقوم العرب بتعديل أسلوب كلامهم بأساليب لغوية خاطئة للتفاهم بين الثقافات[1] .

ويقدم **سيترام Sitram** تفريقاً بين طبيعة الاتصال الثقافي والاتصال الدولي، حيث يتضمن الاتصال الدولي موقفاً سياسياً، أكثر من كونه موقفاً ثقافياً وهو اتصال على مستوى قومي وجمهوره كبير أكثر من كونه اتصال جماعات صغيرة أو أفراد، فهو اتصال بين أفراد من شعبين أو أكثر، أما الثقافي يحدث بين ثقافتين أو أكثر حتى لو كان ضمن الحدود القومية الواحدة[2] والاتصال الدولي غالباً ما يكون رسمياً، وهو للتأثير على الحدث السياسي لأمة أخرى[3].

ويتضمن الاتصال الثقافي عنصرين:

1- العنصر غير المادي: نظام سياسي وديني واقتصادي وعادات وتقاليد وقيم ومعايير ولغة ومعرفة.

---

(1) د. صالح أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ص65.

(2)H. S. Sitaram ,What is Intercultural Communication? PP20–21.

(3) د.صالح أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ص65.

الفصل الثالث
الاتصال التنظيمي

الفصل الثالث
الاتصال التنظيمي

- أهداف الاتصال الإداري.
- وظائف الاتصال الإداري.
- قواعد الاتصال الإداري.
- الاتصال الشخصي.
- الاتصال بين الجماعة.
- شبكات الاتصال الإداري.
- أنواع الاتصال الإداري (صاعد- هابط- أفقي).
- الاتصال الرسمي وغير الرسمي.
- صفات المرسل الناجح.
- العوامل المؤثرة في مضمون الرسالة.
- العوامل المؤثرة في مستقبل الرسالة.
- العوامل المؤثرة في التغذية الراجعة.
- التأثير.
- عوائق الاتصال الإداري.
- مآزق الاتصال الإداري.

الفصل الثالث
الاتصال التنظيمي

الاتصال التنظيمي **Organization Communication**

الاتصال التنظيمي هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات. وهذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بينها، وهو معني بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة في المنطقة من أجل تحقيق أهدافها[1].

و يسود في الاتصال التنظيمي بشكل أساس الاتصال بين الأشخاص (الاتصال المواجهي) سواء أكان اتصالاً شخصياً ثنائياً كما يحدث بين شخص وزميله في إدارة ما، أو مقابلة مع المدير أو اتصالاً بين الجماعة، مثل اجتماع القسم في المؤسسة وكثيراً ما يستخدم الموظفون نمط الاتصال الوسيطي في المنتظمات، كاستخدام الهاتف في الاتصال، وقليلاً ما تستخدم المؤسسات الاتصال الجماهيري باستثناء العلاقات العامة في هذه المؤسسات أو المؤسسات الإعلامية.

ويعد الاتصال التنظيمي واحداً من أهم الأسباب لإقامة علاقات إنسانية طيبة ومتينة بين العاملين في المنتظمات، حيث أثبتت التجارب بان عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافياً في حد ذاته، إذا لم يصحب ذلك بشرح واف وتفسير كاف لتوجهاتها و تعليماتها و مبررات اتخاذها، بما يقطع الطريق على سوء الفهم الذي يؤثر سلبياً على علاقات العمل داخل المؤسسة. وفي هذا يقال بأن الانفصال مدعاة للقطيعة في العلاقات ولانهيارها، أما

---

(1) Blake and Heroldsen,A Taxonemy of concepts in communication (New York: Hustings House 1979) , P 25 -26.

الاتصال فهو محييها وداعمها، لأنه يعمل على توصيل المعلومات إلى جميع أقسام المؤسسة، مع تحقيق الفهم المتبادل لهذه المعلومات بين طرفي الاتصال، بمعنى أن يفهم المستقبل ما يقصده المرسل. و بهذا يتم الاتصال الفعال بينهما[1].

مما سبق يمكن تحديد المفهوم العلمي للاتصال الإداري على أنه العملية التي تهدف إلى توصيل البيانات و المعلومات على شكل حقائق بين أقسام المؤسسة المختلفة في مختلف اتجاهات الاتصال من هابطة وصاعدة و أفقية عبر مركز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناه، داخل الهيكل التنظيمي، وكل ذلك من اجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة الخاصة بكل جوانب العمل، مما يحقق الفهم والتجاوب المطلوب بين العاملين في المؤسسة[2].

أهداف الاتصال الإداري:

إن أول خطوة في الاتصال هي أن يكون ثمة ما يريد الرئيس الإداري تبليغه إلى مرؤوسيه. و الرئيس الإداري لا ينقل إلى مرؤوسيه أوامره الهامة فحسب، بل إن عليه أن ينقل إليهم جذوة الحماس وروح التعاون والتصميم على بلوغ الهدف. ذلك أن الاقتصار على مجرد تبليغ الأوامر في شكلها الجاف لا يحقق الغاية المثلى من الاتصال فحسب. و إنما يصبح مثل هذا الإجراء عقبة في سبيل الإدارة الناجحة. ولهذا قيل بأن قيمة كل منظمة اجتماعية تتوقف في نهاية الأمر- وفي المدى البعيد- على نمو القيادة

---

(1) د. محمد ماهر عايش، الاتصالات (القاهرة: جامعة عين شمس، بدون تاريخ) ص15-18.

(2) د. زكي حسين الوردي، د. عامر إبراهيم قندلجي، (البصرة: وزارة التربية والتعليم، ط1، 1990) ص59.

الإدارية. وإذا لم تنجح تلك القيادة في أن تكون مصدر إشعاع، فإن روح العمل الجماعي سوف تذوى وتفقد المنظمة مقدرتها على إنجاز ما يناط بها من أهداف. و في صدد ذلك يمكن تحديد أهداف الاتصال الإداري وهي[1]:

1- إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها و السياسات التي تم إقرارها والبرامج والخطط التي وضعت، والمسؤوليات والسلطات التي تم تحديدها، أو أية تغيرات أخرى.

2- إعلام المرؤوسين بالتعليمات الخاصة المتعلقة بتنفيذ بعض الأعمال، وإرجاء البعض الآخر، أو تعديل كيفية تنفيذ بعض الأعمال و تحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل عمل من الأعمال.

3- إعلام الرؤساء بما تم إنجازه، أو بما لم يتم انجازه وكذلك بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ، أو بالانحرافات التي لم تكن في الحسبان، وكيفية التغلب عليها، وكذلك باقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.

والهدف الثالث من أهداف الاتصال لا يقل أهمية عن الهدفين الأول و الثاني، و ذلك أن الاتصال الإداري يسير في اتجاهين (هابط وصاعد)، أو إذا كان الاتجاه الأول، هو الغالب، فان الاتجاه الصاعد لا يقل أهمية عنه، على اعتبار أن روح الإدارة تتركز في أن يشعر كل فرد في المنطقة بأن له دوراً حيوياً في إنجاز الهدف النهائي للمنظمة. وهذا الشعور لا يتحقق ما لم يدرك العامل أن الإدارة تستمع إليه و تأخذ بالصالح من آرائه.

غير أن الملاحظ في الإدارة العربية افتقاد موهبة الاتصال لدى الإداريين لعدم إحساسهم بأهمية العلاقات الإنسانية بمرؤوسهم من كافة

---

(1) د. زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال، ص205.

المستويات. ومن ثم تتوافر في الإدارة العربية ظاهرة يطلق عليها فواصل الرياسات، تلك التي تحجب الرئيس عن مرؤوسيه من مختلف الدرجات، بمعنى أن كل مدير أو رئيس لديه قبيلة من السكرتارية وبعض المعاونين المباشرين.

وهؤلاء يشكلون سداً أو حاجزاً يفصله عن سواهم، ويتحولوا بذلك إلى حجرة عثرة في سبيل التأثير على الغالبية العظمى من العاملين. على حين أن الاتصال السليم يتطلب أن تسرى شخصية الرئيس وروحه وحيويته و قدراته على العمل في كل من يعمل في المنظمة صغيراً كان أم كبيراً. ولن يتحقق ذلك ما لم يتح للجميع الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوسين بشكل أو بآخر، بحيث يكون من حق صغار العاملين إبداء آرائهم في مقابل تلقيهم للأوامر وتنفيذها.

بيد أن الأمر ليس مجرد اتصال صاعد وهابط، فقد تكون الأوامر أو التعليمات متعارضة مع رغبات وطموحات، المنفذين، ومن ثم فإنهم يميلون إلى عدم تنفيذها، أو تنفيذها بشكل مشوه أو اتخاذ موقف سلبي منها. ولهذا يتوقف بنجاح الاتصال على تقدير هذا الجانب الاجتماعي والنفسي لدى العاملين. والاتصال الناجح هنا هو الذي يتماشى مع القيم و المبادئ ومع ما هو مألوف، مع البعد التام عن التهديد والمساس بالأمن الاجتماعي والنفسي لكل من العاملين.

ولتأكيد أهمية الاتصال الإداري، يمكن تلخيص وظائفه فيما يلي[1]:

1- إن راسم السياسة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وواضع الخطط المستمرة لهذه السياسة في حاجة دائمة إلى معلومات و الحقائق

---

(1) د. زكي حسين الوردي، د. عامر إبراهيم قند لجي، ص59-60.

المستقاة من مواقع التنفيذ، ليصهرها في بوتقة علمه وخبرته، ويكون منها الأرضية الصالحة لبناء تقديراته الخاصة بالسياسات والخطط المذكورة، وليتخذ القرارات السليمة في تسيير العمل وحل مشاكله.

2- إن المسئولين في التنفيذ بحاجة إلى البيانات و المعلومات التي تعرفهم بأهداف المؤسسة وسياستها وخططها ونظمها، و لكي يكونوا على بينة من أمرهم في تصرفاتهم وسلوكهم نحو تحقيق الأهداف.

3- إن الاتصال عمل أساسي في نقل الآراء والأفكار ووجهات نظر الإدارة إلى العاملين معها من مستشارين وفنيين ومساعدين ومنفذين، مع إعلامهم عن توقعاتهم منهم من خلال ذلك النقل وتوضيح مدى تقدمهم أو تخلفهم في مجال العمل، بالإضافة إلى ذلك فان الاتصال بين الرئيس والمرؤوس يساعد في تحقيق الاستقرار والطمأنينة في العمل.

4- إن وجود سبل للاتصال يساعد الإدارة في اطلاعها على ما يقع من أحداث ووقائع، فيما دونها من مستويات. وبالتالي يساعد الإدارة على حل مشاكل التنفيذ، وعلاج أسباب شكاوي العاملين. ونتيجة لذلك ترتفع مستويات العاملين، ويتحسن أداؤهم، ويزداد تعاونهم مع الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة.

5- إن الاتصال الإداري ضروري لإحكام الرقابة على سير العمل في المؤسسة، فعن طريق التقارير، وما تحتويه من معلومات يتسنى للإدارة تقييم نتائج أعمال المؤسسة في ضوء معايير ومستويات الأداء.

6- الاتصال له دور مهم في التنظيم الإداري للمؤسسة، فعندما تعهد الإدارة إلى فرد معين في التنظيم مهمة اتخاذ القرار، يجب أن يتبع هذا تحديد الطريقة التي يتأثر بها هذا القرار، وكذلك الطريق الذي يسلكه،

لكي ينتقل القرار من مكان إلى مكان آخر، أو من فرد إلى آخر داخل التنظيم، ويوجه الآخرين، بل ويساعدهم على التصرف بموجبه[1].

فكل مدير أو رئيس عمل يفشل في الحصول على المعلومات أو إعطائها ليس إلا مديراً أو رئيساً فاشلاً، غير أنه لا يعتبر أن الإدارة مجرد مهارة في الاتصال، وإنما يؤكد أن الكفاية الغنية على الرقابة والإشراف بالنسبة للمدير تعتمد على الاتصالات الناجحة. ومن هنا فانه ينصح كل من يرغب في النجاح في عملة الإداري أن يتعلم كيف يتصل بموظفيه اتصالاً سليماً، يتيح لهم فهمم إياه فهماً أسرع وأوضح. بذلك يفهم كل من العاملين و المدير الآخر فهماً ايجابياً، وذلك هو الاتصال الإداري السليم[2].

وما دمنا قد انتهينا إلى هذا الرأي، فإن المدير مصدر القرارات والتعليمات والأوامر، ويتولى جهاز الاتصال نقلها إلى العاملين، ثم ينقل إلى المدير التقارير والمقترحات ونتائج العمل بين المرؤوسين أو بذلك يتاح للمدير تنسيق العمل وتوزيع المؤسسات، ويعمل على إبلاغها للجميع، لكي يلم كل من يعمل بالمنظمة بخطوات سير العمل، وبدوره و اختصاصاته في إدارة المنظمة[3].

وإذا لم يكن الاتصال بقصد إحداث تغيير ما، فإنه يتحول إلى مجرد ضوضاء، لا جدوى منها. وهذا ما يؤكد غرضية الاتصال[4].

---

(1) د. عمر ماهر عايش، الاتصالات (القاهرة- جامعة عين شمس، بدون) ص19-25.
(2) Murphy.D.Business Communication, New York. Mc Graw Hill 1957.
(3) د. زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال، ص204.
(4) د. سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية (لبنان، مكتبة لبنان، 1996) ص293.

فبدون الاتصال لا توجد قرارات. فإذا كان الاتصال ضعيفاً، أو في وقت غير مناسب، كان القرار أيضاً ضعيفاً أو غير مناسب.

ويسير الأمر مجرد إصدار قرارات على اعتبار أن تلك القرارات ومحتوياتها ما لم يتم تبليغها إلى المراكز الإدارية التي تتأثر به لا تساوى المداد الذي كتب به[1].

قواعد الاتصال الإداري:

لما كان الاتصال بمثابة أحد الجوانب الأساسية في العملية الإدارية فان كل إداري يضع لنفسه النظام الاتصالي الذي يراه مناسباً، و بالتالي يميل الاتصال إلى أن يكون فناً شخصياً. وهذا الفن يتلخص في: من؟، يقول ماذا؟، عبر أي وسيلة؟، ولمن؟، وبأي تأثير؟، و هذا يبين أن الاتصال الإداري ما هو إلا شكل من أشكال الاتصال الإنساني أو الاجتماعي، حيث يشتمل على العناصر الخمسة الأساسية السالفة الذكر، والتي توضح أن عملية الاتصال ما هي إلا إيصال فكرة أو مهارة من شخص لآخر بقصد تغيير فكرة ما، أو تطوير قدرة ما لتصبح استعداداً مهنياً أو علمياً[2].

ومن ثم فان الإنسان لا يسير في أسلوبه الاتصالي على غير هدى، **فهناك مبادئ أساسية للاتصال حددتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية تضمن لكل من يعمل بها نظاما ملائماً للاتصال وهي:**

1- حاول استيضاح أرائك قبل الاتصال:

---

(1) د. سليمان الطماوي، مباديء علم الادارة العامة (القاهرة: دار الفكر، 1965) ص261.

(2) Lasswell.H :The Structure and Function of communication in Society-in Communication) .(ed) by Wilbur Schramm (urbannil university of IIIinois) .(1960) , P.117.

تقضى تلك القاعدة بإلزام المرسل بتحليل موضوع الرسالة وتوضيح كل جوانبها قبل البدء في الاتصال، بمعنى أن يبدأ المرسل بالتفكير ثم بالكلام، أما إذا بدأ الكلام قبل التفكير: فإن مثله مثل الذي يفتح الصنبور في حالة انقطاع المياه في الأنابيب (المواسير) والتفكير المطلوب هنا هو من أجل وضوح الفكرة وتحديد وقعها على المستقبلين، وتقدير مدى استجابتهم لها من أجل تحقيق المستهدف منها.

2- تحقق من هدفك الفعلي في الاتصال:

تقضى تلك القاعدة بأن يتساءل المرسل قبل البدء بالاتصال

- ما الذي ينبغي تحقيقه من الرسالة؟

- هل ترغب في الحصول على معلومات أو يرغب في بدء عملية جديدة؟

- هل يرمى إلى تغيير اتجاهات شخص أو أشخاص آخرين؟

- أي تساؤل آخر يتفق مع هدف الرسالة؟

ومن إجابة تلك التساؤلات تستطيع تحديد الهدف النهائي، ثم يبدأ في صياغة لهجة الرسالة وتحديد أسلوب إيصالها، وكذلك ترتيب كيفية تنفيذ موضوع الاتصال. ومن الأفضل التقليل من أهداف كل رسالة.

3- تذكر أثناء الاتصال الظروف الطبيعية و الإنسانية:

وتقضى تلك القاعدة بضرورة اختيار الوقت المناسب للاتصال و مراعاة الظروف الطبيعية (حرارة- سوء إضاءة- ضوضاء- سوء تهوية- حالة غزو وحصار...) للمستقبليين. و كذلك مراعاة حالاتهم الاجتماعية والنفسية، بحيث لا يتم الاتصال- مثلاً- في آخر دقيقة من ساعات العمل، أو

فـي الوقـت الـذي يبلـغ فيـه الإجهـاد والتعـب أقصـاه، أو أن يكـون موضـوع الاتصال مخالفا للقيم والمبادئ والمعايير والسنن الاجتماعية.

4-استشر الآخرين - كلما أمكن - في تخطيط الاتصال:

تقضـي تلك القاعدة بإلزام المرسل بمراعاة محوري الاتصـال هبوطـاً وصعوداً، بمعنى أنـه طالما كـان موضوع الاتصـال يمس الإدارة والعاملين، والمجتمع (هدف المنظمة) فإنـه من الضروري الوقوف علـى آراء المجتمع، حتى إذا اقتنع الجميع بموضوع الاتصال كانوا أحرص الناس على الاستجابة له والعكس صحيح.

5-اجعل نبرات صوتك ملائمة لموضوع الاتصال:

ويتمثـل ذلـك بـأن يلتـزم المرسـل بنبـرات الصـوت غيـر الحـادة عنـد استهلال الرسالة، حتى إذا وصل إلى جوهر الرسالة، فإن لـه أن يضـغط علـى بعـض الكلمـات الرئيسـية بالشـكل الـذي يوضـح أهميـة الرسـالة، مـع اختتـام الرسالة بعبارة ودية تنطوي على الاعتراف بالجهود المبذولة من العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

6-اغتنم الفرص لإحاطة المخاطبين بما يهمهم:

تقضـي تلك القاعدة بمراعاة مبدأ الأخذ و العطـاء فـي الحيـاة الاجتماعيـة بمعنـى ألا يكـون هدف الاتصـال هو مجرد مطالـب متواصـلة فحسـب، وإنمـا ينبغي من خلال تحقيق أهداف الإدارة، تحقيـق- أيضـاً- أهداف العـاملين التـي يمكـن استخلاصـها مـن رغبـاتهم التـي يبـدونها فـي مختلـف الأوقـات. فكلمـا حرص المرسل علـى تحقيـق رغبـات المستقبل، كانـت الاستجابة إيجابيـة مـن المستقبل، و في ظل هذا الأسلوب تتحقق مصالح المجتمع.

7- متابعة الاتصال:

الاتصال من أجل تحقيق هدف محدد- وبعض الأهداف يحتاج انجازها إلى عدة ساعات أو أيام- وبالتالي ينبغي أن تكون هناك متابعة مستمرة، حتى يتحقق الهدف من الاتصال.

8- اتصل للمستقبل مثلما تتصل للحاضر:

إذا كان الحاضر ابن للماضي، فإن الحاضر أب للمستقبل، وخط للاتصال بين الفترات الزمنية المتتالية قائم وله أهميته ومن ثم ينبغي عند التخطيط الإداري للواقع الحالي مراعاة ما ستكون عليه الإدارة والمنظمات الإدارية في الغد. فإذا كان الاتصال في الماضي يعتمد على الاتصالات الشفاهية والكتابية... فان التكنولوجيا قد أوجدت الكثير من الأدوات الالكترونية وغيرها للاتصال... والله وحده يعلم كيف ستكون وسائل الاتصال في السنوات المقبلة.

وكذلك الحال بالنسبة للاتصال الاجتماعي بين العاملين، فقد كان العامل في الماضي يعمل (واقفاً أو جالساً)، مع مجموعة من زملائه، وكان تبادل الأحاديث بينهم ينسيهم الإجهاد و التعب الذي أصابهم من استمرارهم في العمل. ومن هنا لم يكون العامل يشعر بأي نوع من الاكتئاب النفسي أو الملل... وبالتقدم التكنولوجي أصبحت العمليات الإنتاجية الآلية تجعل في مقدور العامل الواحد إدارة أو تشغيل ماكينة واحدة أو عدة ماكينات... ومن ثم أصبح العامل يقف في عمله وحده دون أن يجد من يتجاذب معه أطراف الحديث. وبذلك فإن الشعور بالوحدة ينعكس على مثل هذا العامل أمراضاً نفسية ومن هنا فمن الضروري أن يكون اتصالنا بالحاضر في شكل خط اتصالي من الماضي إلى الحاضر إلى المستقبل.

9-تأكد من أن أفعالك تلائم اتصالك:

الاتصال قد يكون قولاً أو سلوكاً، ومن الضروري أن يتفق الفعل مع القول، بمعنى أن التعليمات التي تقضي بعدم التدخين في مكان العمل- مثلاً - ينبغي أن يلتزم بها من أصدرها قبل من صدرت إليهم... وأيضاً... المدير الذي يعلن سيادة العدالة في العقاب والثواب، وأثناء توزيع المكافآت التشجيعية. يخص بها هيئة مكتبة من قبيلة السكرتارية فحسب، لا يلتزم بما أعلن عنه.. وكذلك رئيس العمل الذي يجنح إلى (التكويش) على كل السلطات، ثم يطالب مساعديه بتفويض سلطاتهم... كل هؤلاء أقوالهم الاتصالية لا تناسب أفعالهم الاتصالية، و من ثم تنتهي اتصالاتهم بالتضليل.

10-على المرسل و المستقبل أن يمارسا الإنصات:

الإنصات من المهارات الأساسية في العملية الاتصالية، وقد جرى العرف في أجهزتنا الإدارية، على أن الذي ينصت أثناء الاتصال (الرأسي) هو الشخص الأقل درجة أو أكثر في السلم الوظيفي.

أما إذا كان الاتصال أفقياً، فإن المرسل والمستقبل يتحدثان معاً، بصورة تعوق بعض أجزاء العملية الاتصالية من الوصول إلى أهدافها. فقد تحمل النبرات الصوتية التي يتم بها الاتصال من الإبلاغ أكثر مما يحمله الاتصال نفسه. ولهذا ينبغي أن ينصت المستقبل بطريقة غير سطحية، إذا أراد أن يفهم مكنون الرسالة فهماً تاماً، وهذا يتفق مع أسس الإنصات وهي[1]:

(أ) الإنصات يعبر ويجنب النقاش والجدل أثناء كلام الآخر، حتى ينتهي من إبلاغ الرسالة.

---

(1) د. زيدان عبد الباقي، مرجع السابق، ص 212.

(ب) محاولة فهم شعور الشخص الآخر، بالإضافة إلى ضرورة إدراك المحتويات الفكرية لما يقوله.

(ت) الإنصات إلى مالا يقال فقد يكون ما لم يقل أهم مما قبل أو يقال:

غير أنه يجب أن يكون واضحاً أن مجرد عدم الكلام لا يعتبر إنصاتاً في حد ذاته، و إنما الإنصات هو تجاوب مع المرسل، ومحاولة فهم ما قاله و ما لم يقله. ولذلك يقال أن الإنصات فن. وما دام الإنصات فناً أيضاً، فان الاتصال والإنصات توأمان:

لذا فإن عملية الاتصال الناجحة هي عملية تواصل بين المرسل والمستقبل، أي بين المتصل والمتصل به.

لذا يمكننا التفريق بين الاتصال والتواصل، من حيث طبقية عملية الاتصال. فعملية الاتصال تعني إرساله رسالة إلى الملتقى. إلا أن ذلك لا يعني أن المتلقي يستجيب لها و من هنا كان يجب التفريق بين الرسالة التي لا يستجيب لها المتلقي، وبين التي يستجيب لها الملتقى. فبينما الرسالة الأولى رسالة اتصالية، فان الأخيرة رسالة تواصلية. ونطلق عليها كلمة (تواصل) لأنها تحمل في طياتها وجود رجع من المتلقي أي أنها تحمل معنى المشاركة التعامل والاستمرارية وهما من سمات عملية الاتصال الناجحة[1].

أي أن التواصل هو الاتصال الناجح الذي يعني المشاركة والتفاعل والاستمرارية.

(1) د. صالح أبو إصبع، العلاقات العامة و الاتصال الإنساني، ص70.

ومـن أمثلـة الوسـائل الأكثـر اسـتخداماً فـي المؤسسـات للحصـول علـى المعلومات باعتبارها مدخلات أو اتصال خارجي:

1- الاتصال الشخصي.

2- الندوة/ و هي امتداد للاتصال الشخصي.

3- اللجام الاستشارية.

4- البريد.

5- التقارير المبدئية عن سير العمل.

6- تحليل ما تقوله وسائل الإعلام.

7- البريد الالكتروني.

8- الدراسات المسحية.

أما فيما يتعلق بالوسائل التـي تسـتخدمها المؤسسـات كمخرجـات فإنهـا تتمثل بالوسائل التالية:

1- الاتصال المواجهي.

2- الهاتف و الاتصالات الجوالة.

3- البرديات و التلكس والفاكس.

4- الرسائل.

5- الإشاعة.

6- البريد الالكتروني والانترنت.

ويأخذ الاتصال داخل المؤسسات الأسلوبين التاليين:

1- الاتصال الشخصي.

2- الاتصال بين الجماعة.

أولاً: الاتصال الشخصي:

ويتمثل الإنصات الشخصي بصورة واضحة في المقابلات داخل المؤسسات خاصة الاتصال وجهاً لوجه. حيث تكون الاتصالات فعالة إذا أحكم إدارتها. فعن طريق هذا النوع من المقابلات، يتم حل العديد من مشاكل المؤسسة، و اتخاذ قرارات هامة(1):

وهناك أشكال عدة لهذه المقابلات(2):

1- **مقابلات التوظيف**: وهي لسد النقص في المعلومات عن مرشح لوظيفة، الذي لم تفيه استمارة التقديم إلى الوظيفة، وتتيح المقابلة أيضاً فرصة الحكم على شخصية المتقدم للتوظيف.

2- **مقابلات طلب المعلومات:** و هي تجري من أجل الحصول على معلومات من شخص حول مسألة معينة. فقد يستدعي أمين المكتبة مسئول الإعارة ليحصل منه على معلومات عن حركة الإعارة في المكتبة.

3- **المقابلات الاستشارية:** لمعالجة مشاكل تواجه الموظفين ولمعرفة أبعاد المشكلات و اكتشاف حلها و التعامل معها.

4- **المقابلات التقييمية:** بهدف تقويم كفاءة الفرد في عمله.

5- **المقابلة الانضباطية (التأديبية)** لتصحيح موقف أو سلوك الموظف، مثل الموظف الذي يتأخر من العمل، أو يرفض التعاون مع زملائه، مما يتيح التقويم المناسب.

---

(1) د. صالح أبو إصبع، العلاقات العامة و الاتصال التنظيمي، ص81.
(2) د. زكي حسين الوردي، د. عامر إبراهيم قندلجي، مرجع سابق، ص77-78.

6- **المقابلة الإقناعية:** والتي تهدف لتغيير سلوك أو قيم أو موقف الشخص الذي تتم معه المقابلة.

7- **مقابلات ترك العمل:** للحيلولة دون ترك الموظف عمله، خاصة إذا كان الموظف ذا كفاءة، مما يسبب خسارة للمؤسسة[1].

ثانياً: الاتصال بين الجماعة:

هذا النوع أوسع من الاتصال الشخصي من حيث عدد الأطراف المشاركة في عملية الاتصال، ويعد هذا النوع أساسياً في إدارة وعمل المؤسسات من خلال الوظائف الرسمية وغير الرسمية التي يحققها، وهذه الوظائف تتعلق بمهام العمل ووظائف اجتماعية. ويتمثل هذا النوع فيما يلي:

1-وظائف رسمية تتعلق بمهام العمل[2]:

1/1 **اجتماعات صنع القرارات:** وتتعلق بسياسة المؤسسة وخططها من مجموعة من المتخصصين والمديرين، حيث يتم اتخاذ قرارات بعد دراستها و التشاور في البدائل المتاحة واختيار أفضل هذه البدائل.

2/1 **برامج التدريب:** حيث يتم تدريب مجموعة من العاملين، والاتصال بينهم يكون اتصالاً بين الجماعة و ليس فردياً.

3/1 **اجتماعات القسم:** لمناقشة مشكلات تهم الأقسام.

4/1 **المؤتمرات:** حدث خاص منظم لمناقشة موضوع خاص، وقد يشارك مشاركون فيه من الخارج.

5/1 **اجتماعات حل المشكلات والصراعات**

---

(1) المرجع السابق، ص82.
(2) نفسه، ص82-83.

6/1 اجتماعات تقديم المعلومات والعصف الذهني Brain Storming

7/1 ندوات التوجيه والحلقات الدراسية

8/1 اجتماعات المؤسسين والمساهمين

2-الوظائف غير الرسمية (الاجتماعية)

تتمثل بالأحداث الخاصة والمناسبات الاجتماعية، والتي من شانها أن تساهم في إقامة وتوثيق عرى الود والتعاون بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسات وفي المجتمع بصورة عامة وتتحقق الوظائف الاجتماعية للاتصال بين الجماعة عن طريق[1]:

- اجتماعات التكريم والاستقبال والتوديع.
- الدعوات واللقاءات الاجتماعية.
- السفريات الترفيهية.
- الحفلات الاجتماعية والمناسبات.
- كل ما يدخل في صميم عمل العلاقات التامة.

شبكات الاتصال الإداري:

يمكن النظر إلى التنظيم على أنه شبكة من قنوات الاتصال، تنساب من خلالها المعلومات والنفوذ وحلول المشاكل واتخاذ القرارات. والأنماط المختلفة للاتصال لها تأثيرات مختلفة، على كل من التنظيم ككل، والأفراد داخل هذا التنظيم.

(1) د. صالح أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ص83.

وقد يتميز نمط الاتصـالات التنظيميـة بأنـه نظـام مفتـوح، أو أنـه يكـون مفيداً. وعلـى المسـتوى الفـردي، فـان وضـع الشـخص داخـل شـبكة الاتصـال، يكون له تأثير كبير على مدى مساهمة هذا الشخص في التنظيم، ونوع التـأثير أو النفوذ الذي يستمتع به، ومقدار المعلومات التي يمكن أن يحصـل عليهـا فـي التنظيم وأنشطته.

وعـادة مـا يطلـق علـى أنمـاط الاتصـال اصـطلاح (شـبكات الاتصـال) وتشير البحـوث إلى أن بعض أنواع الشبكات تكون أكثر كفاءة من غيرهـا فـي حـل أنـواع معينـة مـن المشـكلات، كـذلك فـان بعـض شـبكات الاتصـال تحقـق رضـاء أكثـر لأعضـائها مـن غيرهـا مـن الشـبكات الأخـرى كمـا أن وضـع الشخص داخل شبكة الاتصال، يختلف من شبكة لأخرى، حيث هناك أوضاعاً مرغوبة أكثر من غيرها من كل نوع من أنواع شبكات الاتصال. وعلـى وجـه العموم، فإن شبكات الاتصالات التنظيميـة تـؤثر بشـكل مباشـر أو غيـر مباشـر على العناصر التالية[1]:

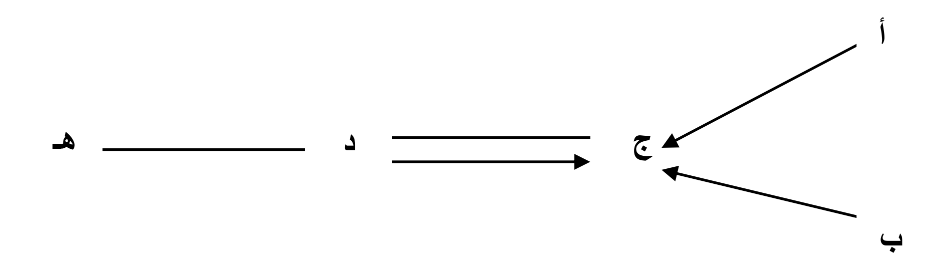
- من يتصل بمن.
- عدد الأشخاص الذين يتصل بهم الفرد الواحد.
- مدى انتشار المعلومات بين أعضاء الشبكة.
- مقدار المعلومات التي يحصل عليها الفرد الواحد في الشبكة.
- من يكون متوقعاً له أن يصبح قائد للمجموعة.
- من يكون متوقعاً له أن يصبح ذا تأثير، ومن يصبح بغير تأثير.
- مدى رضاء الأفراد عن أدوارهم وأعمالهم من المجموعة.

---

(1) د. أحمـد أبـو السـعيد، الاتصـال والتعامـل مـع الآخـرين، برنـامج تـدريبي، مؤسسـة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة (يتم غزه) نوفمبر 1998..

وقد قدم بيفلاس **Bavelase** وباريت **Farret** الطرق المختلفة لشبكات الاتصال لمعالجة المعلومات لدي الجماعة(1) أو أنواع هذه الشبكات كما يأتي:

1-الشبكة السلسة:



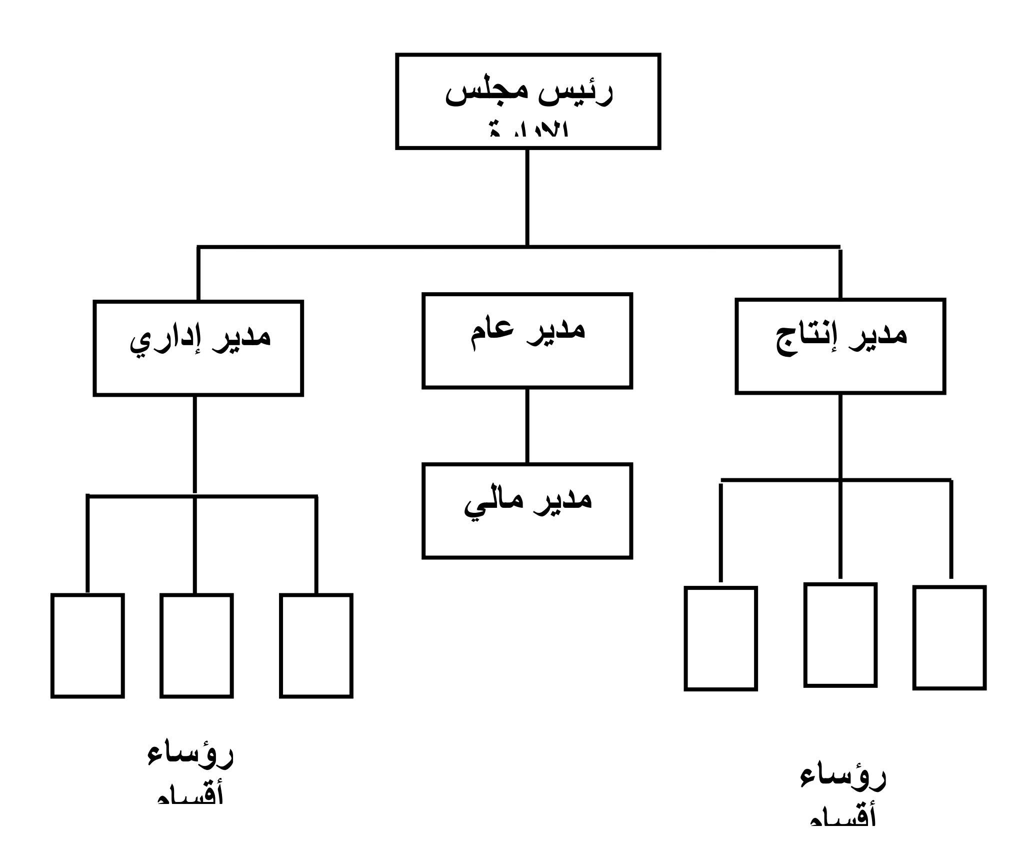
هذا التصميم لخطوط الاتصال يعني أن كلاً من أ، ب يستطيعان الاتصال بشخص ثالث (ج)، ولكنها لا يتسلمان أيه معلومات من (ج). في ذات الوقت، فإن (ج) يرسل بمعلوماته إلي (د) ويتلقي منه معلومات. بيمنا يتصل (د) بشخص آخر (هـ) ولا يتلقى منه أية معلومات.

يطلق علي شبكة الاتصال هذه وأمثالها اسم السلسة، وهي تميز التنظيم الفوضى الذي يتصف بالاعتباط. وتعبر أمثال هذه الشبكات عادة عن حالة التفكك التي تسود العلاقات في فريق العمل وقيام معسكرات وتحالفات ومناطق مقفلة. أما علي مستوي الإنتاج. فإنها تؤدي إلي انهيار الإنتاجية ورداءتها. وسيادة حالة من التشويش والغموض. حيث لا يعرف أحد ما يجري عند الآخرين، أو قد يعرف عن مواقع ولا يعرف عن غيرها، مما يجعل الجهود مشتتة وفردية.

(1)Bavelase and Farrett, An Experimenntal Approach to organisating communication personnel ,27.5 (1951) :366 – 371.

2-الشبكة الهرمية:

تتميز هذه الشبكة بالنظام البيروقراطي التقليدي[1]

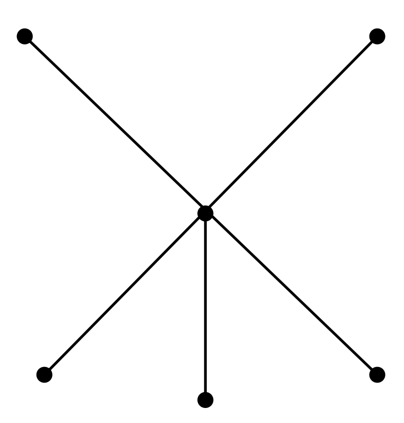


يحدث الاتصال وتمر المعلومات بشكل مرتبي وبقنوات محددة من أسفل إلي اعلي وبالعكس. يطغى علي التواصل الروتين والأنظمة الإدارية. وبالتالي فهي رسمية، تخلو غالبا من التفاعل الذاتي.

(1) المرجع السابق.

ولكن التواصل قد يتحور أحياناً نتيجة لصلات شخصية خارجه عن التنظيم الرسمي. وقد تقوم علاقة قربي أو صداقه أو مصلحة أو اتفاق في الميول المهنية والإدارية والسياسية بين رئيس مجلس الإدارة وأحد المديرين. وهكذا هذه الاتصالات ازدواجية تؤدي إلي بعض الصراعات ونقاط التوتر أحياناً كما أنها تشوش قناة الاتصال الرسمي. ولكنها من ناحية ثانية قد تزيد من قدرة المدير العام علي الاطلاع علي مجريات الأمور... إلا أنها في النهاية تعبر عن مشكلات يعاني منها التنظيم.

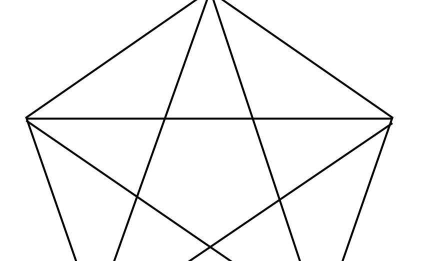
3-شبكة الدولاب:



تميز هذه الشبكة الأنظمة التسلطية الفردية (الأوتوقراطية) في هذه الحالة هناك مرجع رئيسي للمعلومات هو الرئيس الأوتوقراطي. لاصلات تربط المرؤوسين فيما بينهم. كل منهم يرتبط به بشكل مباشر يعطيه معلومات ويأخذ منه أوامر. وبالتالي فكل فرد يعمل بمعزل عن الآخرين. و لذلك فليس هناك فريق عمل بالمعني الصحيح للكلمة. قد تقوم في هذا النمط علاقات مفضلة بين الرئيس وبعض المرؤوسين، وعلاقات اضطهاد بينه وبين البعض الآخر، مما يسمم أجواء العمل ويزرع الشك والحذر. ويفجر الحسد والغيرة بين العاملين فتنهار الروح المعنوية. وتتعرض المؤسسة لنكسات جدية عندما يغيب الرئيس، وقد ينتشر التجسس بين العاملين، ويحاول البعض أن يتقرب من الإدارة بواسطة معلومات مغلوطة في معظم الأحيان يعطيها عن الآخرين، ويجد كل واحد نفسه معرضاً لتهديد يأتيه من الآخرين، مما يقوده إلي اتخاذ موقف دفاعي...وهكذا قد تتغلب الضرورات الدفاعية الذاتية علي

المصلحة العامة.. وقد تنشأ مناطق نفوذ ضمن المؤسسة. و في كل الحالات يعاني الجميع من نقص المعلومات ومن الاضطرار للعمل في ظل الغموض وإذا كانت الإنتاجية مقبولة، فإن ثمنها مرتفع غالباً، والحالة العامة المسيطرة لا تشعر الفرد بالانتماء والارتياح. ففي هذه الشبكة يتصل أفراد المجموعة بقائدهم وليس ببعضهم البعض. وهذا من أكثر النماذج استخداما في المنظمات[1]

4-الشبكة النجمة:



وهي تميز النظم الديمقراطية. فيها تسري المعلومات بين الجميع بحرية. ويبقي الكل عموما علي علم بمعظم ما يجري في المؤسسة. تؤدي الشبكة إلي نمو المشاركة والانتماء وارتفاع الروح المعنوية، وتؤدي بالتالي إلي التماسك. وينتج عن ذلك كله ارتفاع في الإنتاجية وضمان الاستقرار واستمرار المؤسسة سواء حضر الرئيس أم غاب.

ومن المتعارف عليه أن الرسائل المتداولة في المؤسسات فقط تتبادل بين شخصين، إنما تمر بشبكة من خطوط الاتصال التي ترتبط في حقيقتها بالبنية التنظيمية ذاتها، حيث تمر الرسائل عبر التسلسل التنظيمي، و تمثل شبكات الاتصال سبل انتقال الرسالة داخل المؤسسة[2]. وهذا الانتقال التتابعي

(1) د. صالح أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ص85.
(2) المرجع السابق، صالح أبو إصبع، ص89.

كما يراه جون بيرد **John Baird** يؤثر في الطرق التي يمكن أن تؤثر على فعالية الرسالة من خلال أوجه ثلاث[1]:

- عدد الناس الذين يخصهم انتقال الرسالة، فكلما كان محدودا كان ذلك أفضل، خاصة عندما تكون الرسالة شفوية.
- اتجاه الرسائل عبر التسلسل التنظيمي، إذ يجب أن يكون مباشرا لتقليل التحريف فيها.
- بنية شبكات الاتصال التي تحمل الرسالة، بمعنى من يتحدث إلى من؟

أنواع الاتصال:

وينقسم إلى نوعين:

1. اتصال من حيث درجة رسميته.
2. اتصال من حيث درجة اتجاهه.

أولاً: الاتصال من حيث درجة رسميته، ينقسم إلى:

أ-اتصال رسمي:

وهو الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها و تقاليدها. ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير. ويوجد في كل منطقة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل

(1) المرجع السابق، صالح أبو إصبع، ص90.

التنظيمي، لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات المختلفة التي يتضمنها الهيكل[1].

ففي شبكة الاتصالات غير الرسمية يستطيع الناس أن يتكلموا مع من يريدون في أي وقت يشاؤون، عن الموضوع الذي يرغبون التحدث فيه. وغالباً ما تنشأ شبكات الاتصالات الرسمية التي تتضمن وظائف شبكات الاتصال الرسمية، حيث أن إضفاء سمة رسمية على عملية الاتصال يكون مطلوباً، حتى نتجنب إرسال و استبدال البيانات العشوائية، فان فوائد هذه الشبكة الرسمية[2]:

1- التنسيق بين النشاطات المختلفة للأفراد و الوحدات الفرعية.

2- الاحتفاظ بخطوط السلطة.

3- تسهيل تبادل البيانات داخل الجماعة أو المنظمة.

4- ضمان الانسياب الموجه للبيانات بين الوحدة الكبرى والبيئة الخارجية التي توجد فيها.

ب-الاتصال غير الرسمي:

وهو الاتصال الذي يتم التعامل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين لتبادل المعلومات والأفكار أو جهات النظر في الموضوعات التي تهمهم، وتتصل بعملهم، أو تبادل المعلومات من خارج السلم الهرمي المتدرج لتنظيم

(1) د. عاطف عدلي العبد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، ص40.
(2) برنت روبن، الاتصال والسلوك الإنساني، ترجمة جامعة الملك مسعود (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1412 هـ، 1991م) ص394- 395.

اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص كالاحتفالات و المناسبات[1].

وبالرغم أن هذه الشبكات غير الرسمية تتكون أثناء فترات الراحة القصيرة من العمل بتبادل القهوة مثلاً، وفي اللقاءات والاجتماعات التي تستمر لساعات أو في الملاعب الرياضية، فإنها تعتبر كذلك قنوات اتصال هامة في أي جماعة أو منظمة. وتتميز هذه الشبكات الاتصالية بأن لها تأثيراً مادياً على كل من محتوى وشكل تدفق أو انسياب البيانات في شبكات الاتصال الأكثر رسمية[2].

وفي الوقت ذاته فان النظرية التقليدية للتنظيم لا تعترف بالاتصالات غير الرسمية وغم أهميتها وانعكاساتها في تحقيق أهداف التنظيم لأنها ترتبط بالروح المعنوية للعاملين، وما لها من تأثير حيوي، و بالتالي هي تتغير باستمرار لتغير الأحداث ومجرياتها[3].

من الأسباب التي تؤدي إلي تكوين جماعات تلجا لمزاولة الاتصالات غير الرسمية ما يلي:

1- تسهيل التفاعلات الاجتماعية.

2- الحصول على معلومات إضافية عن المنظمة.

3- ارتباط أهداف الأعضاء بأهداف الجماعة.

-ومن السمات المميزة للاتصالات غير الرسمية:

1- عدم وضوح و تحديد قنوات الاتصالات غير الرسمية.

---

(1) د. عاطف العبد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، ص40.
(2) برنت روبن، الاتصال والسلوك الإنساني، ص396.
(3) د. محمد محمود مهدلي، مدخل إلى تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي.

2- عدم الاستمرارية نظراً للتغيرات التي تطرأ على أعضاء الجماعات غير الرسمية.

3- صعوبة التحكم فيه بمعرفة الإدارة العليا. خاصة أنه قد يتم أحياناً خارج نطاق العمل.

4- عدم الدقة في نقل الحقائق التي يسفر عنها الاتصال غير الرسمي نظرا لعدم وجود حدود للسلطة والمسؤولية.

5- التطرق إلى محتوى الرسائل المتبادلة بين أطرافه نظرا لعدم وجود قيود أو ضوابط معينة.

6- عدم وجود نظام مكتوب للاتصالات غير الرسمية، بمعنى أنه لا توجد مفاهيم ثابتة ومكتوبة لمساعدة الأفراد على انجاز الأهداف.

7- المزج بين العلاقات الشخصية والاجتماعية وبين متطلبات العمل.

ما هو واجب الإدارة تجاه الاتصالات غير الرسمية؟

1- النظرة الموضوعية لأهمية الاتصالات غير الرسمية مع تقبلها بحذر وحكمة وإشعار العاملين بأهمية الدور الذي تلعبه الاتصالات غير الرسمية.

2- زيادة قدرة تأثير الاتصالات غير الرسمية على إحداث التغيرات لخدمة مصلحة الأعضاء مما قد يتعارض مع مصلحة المنظمة.

3- تشجيع العاملين على التقدم بمشكلاتهم دون تحفظ أو خوف مع إشعارهم بجدية الإدارة في سماع شكاواهم و دراستها و تقديم الحلول المقترحة.

4- تبنى نظام فعال للاتصالات يضمن انسياب و تدفق المعلومات في كل اتجاه مع الاهتمام باسترجاع المعلومات ودراسة الاستفسارات المثارة.

5- زيادة تفاعل الرؤساء مع المرؤوسين من خلال تشجيعهم على إبداء آرائهم و مناقشتها معهم بدون تحفظات.

6- عدم إغفال الشائعات اعتقاداً بأن السكوت سيقضي عليها، بل يتعين تقديم الحقائق وإيضاح الرؤية للجميع.

7- الحرص على الإصغاء النشط والفعال لتشجيع الآخرين على التعبير عن وجهات نظرهم.

8- البعد تماماً عن المفهوم الرسمي الجاف للسلطة وتجنب الناحية السلبية لها المتمثلة في إنزال العقوبات، مع الحرص على الإقناع في تنفيذ الأعمال.

ثانياً: أنواع الاتصال من حيث اتجاهه:

أ-الاتصال الهابط:

ويتكون من مجموعة من العناصر التي ترتبط بالتعليمات الوظيفية والإعلامية، منها: تعليمات الوظيفة، التبرير، الترهيب، المعلومات، والرد. بما يؤدي إلى انسياب المعلومات في الهيكل التنظيمي الرسمي:

قنوات الاتصال الهابط:

1. المذكرات الداخلية من أوامر وتعليمات.
2. الاجتماعيات.
3. الأحاديث الوجاهية مع المرؤوسين.
4. صحيفة المؤسسة.
5. لوحات الإعلانات الداخلية.
6. الملصقات.

7. الاتصالات التلفزيونية.

8. تسجيلات الفيديو.

9. حديث موجه لكل موظف.

10. الرسائل الموجهة لبيوت الموظفين.

11. المقابلات.

فمن هنا نرى بأن الاتصال الهابط أو النازل يكون على شكل أوامر أو قرارات أو تعليمات تسير في مسرب واحد و من الرؤساء إلى المرؤوسين. ويستخدم هذا الاتصال باستمرار من قبل الإدارة التسلطية.

وهناك من صنف هذا النوع من الاتصال بخمسة أصناف(1):

1. توجيهات محددة حول مهمة أو تعليمات حول أداء العمل.

2. معلومات مصممة لتحقق فهما للمهمة وعلاقتها بمهام المنظمة الأخرى، وتكون وظيفتها تنسيقية.

3. معلومات حول إجراءات المؤسسة و ممارساتها متضمنة حسابات و قوانين ولوائح خاصة بالمؤسسة.

4. رجع الصدى إلى المرؤوسين فيما متعلق بأداء عملهم.

5. رسائل دعائية مصممة بهدف تحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو أهداف المؤسسة.

ب-الاتصال الصاعد:

---

(1) د. صالح أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ص91.

وتتمثل بالرسائل الصاعدة من المستخدمين إلى رؤسائهم وتتمثل بأربعة أنماط[1]:

1. ما يريد الشخص قوله حول نفسه وأدائه ومشاكله.
2. ما يريد الشخص قوله حول الآخرين ومشاكلهم.
3. ما يريد الشخص قوله حول ممارسات المؤسسة وسياستها.
4. ما يريد الشخص قوله حول ما يحب عمله وكيف يمكن أن يعمل.

هذا النوع من الاتصال مهم للمرؤوسين إذ تحقق شخصياتهم ويريحهم من التوتر العاطفي، ويجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة، وهو يفيد الرؤساء من حيث أنه يعرفهم بمدى تقبل المرؤوسين لرسائلهم الهابطة، وهو يعتبر المرجع لرسائلهم، ويحفز المرؤوسين على المشاركة في صنع القرار والتخطيط الجيد.

قنوات الاتصال الصاعد:

1. إطراءات أو مدائح.
2. شكاوي.
3. تقارير.
4. اقتراحات.
5. اجتماعات.
6. حفلات.
7. اتصالات تلفونية.

---

(1) المرجع السابق، ص91.

وظائف الاتصال الصاعد:

1. يزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
2. يساعد الموظفين على التخلص من ضغوطات العمل واحباطاته.
3. يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار الإداري.
4. يعمل كأداة لقياس فعالية الاتصال الهابط
5. يوفر للمرؤوسين قناة لإيصال أفكارهم ومشاعرهم واقتراحاتهم للإدارة.

فالاتصال الصاعد يساعد على تزويد الإدارة بالمعلومات والأفكار والمشاعر التي تسهم في اتخاذ القرار الإداري الصحيح، وكذلك يعرف الرؤساء بما يجري داخل مؤسساتهم عن طريق التقارير الواصلة إليهم من المرؤوسين. ومن المآخذ أو الانتقادات على هذا الاتصال أنه يحمل الأنباء السارة أو غير السارة دائماً[1].

ج-الاتصال الأفقي:

ويقصد به الاتصال بين اثنين من أعضاء المؤسسة على نفس مستوى التسلسل التنظيمي، كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم. وهذا النوع يوفر على هؤلاء مشقة الاتصال عبر التسلسل الهرمي[2].

قنوات الاتصال الأفقي:

1. الاجتماعات.
2. المناقشات.

---

(1) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني، ص137، 138.
(2) د. عاطف عدلي العبد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، مرجع سابق، ص41.

3. الرسائل.
4. الاتصالات التلفونية.
5. المذكرات.
6. التقارير.

وظائف الاتصال الأفقي:

1. **التنسيق للقيام بمهمة:** عقد اجتماع شهري لرؤساء الدوائر ليناقشوا فيه إسهامات كل دائرة في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.
2. **حل مشكلة:** يجتمع أعضاء دائرة أو قسم ليناقشوا كيفية إيجاد حل لمشكلة تعرضت لها المؤسسة.
3. **تبادل المعلومات (المشاركة)** يجتمع أعضاء دائرة واحدة مع دائرة أخرى ليتبادلوا معاً آخر المعلومات حول أوضاع المؤسسة.
4. **حل الصراع:** يجتمع أعضاء دائرة أو دائرتين ليناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء دائرة واحدة أو بين دائرتين. فالاتصال الأفقي يسهل عملية التنسيق بين الدوائر المختلفة ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما. وفي بعض الأحيان يحل الاتصال الأفقي محل الاتصال الصاعد خاصة في اتخاذ القرار أو فض الخلافات دون تدخل الإدارة.

د-الاتصال غير الرسمي المتداخل:

حيث يتجاوز هذا النوع الخطوط التنظيمية ومستوياتها في البناء التنظيمي الرسمي، وتشكل الكفاءة والاستخدام وامتلاك لغة احترافية مشتركة وخلفية وتجربة متشابهة تجعل الاتصال أكثر كفاءة ومتعة. لهذا فإن

الأشخاص الذين يمتلكون تلك الأمور المشتركة يميلون لأن يتصلوا أكثر ببعضهم و هذا يشكل شبكة اتصال غير رسمية متداخلة[1].

على أية حال فان شبكة الاتصال غير الرسمية على الرغم من إمكانيتها نقل الإشاعات، إلا أنها ضرورية لتماسك المؤسسات، ولتعزيز كرامة الأفراد و تحقيق شخصياتها الاجتماعية.

إن الاتصالات في المؤسسة هي العصب الحيوي الذي نمارس المؤسسة من خلاله وجودها، ولكن نادراً ما تهتم إدارة المؤسسات بأنماط الاتصال داخلها، على الرغم من أن مهماتها اتصالية، وعليها أن ندرك أهمية الاتصال بالنسبة للحياة الإنسانية.

لذا فإن تحسين الاتصالات مسؤولية إدارية. ولتحقيق ذلك على الإدارة إدراك طبيعة المشكلات في مؤسساتها، بما يسهل على المتصل إعداد رسالته لتكون ذات تأثير أكبر.

صفات المرسل الناجح

1. المنطق المؤثرة والمقبول والقادر على الإقناع.
2. البلاغة والقدرة القوية في سرد المعلومات أو إسماعها للمستلم أو المستلمين، أو كتابتها، وتجنب استخدام لغة مكروهة أو غير محببة للآخرين.
3. فن الإلقاء، خاصة فيما يتعلق بالرسائل الشفوية الموسوعة مباشرة أو عن طريق وسائل الإعلام.
4. التعبير بوضوح عن وجهة النظر والأفكار المراد إرسالها، لأن أي

(1) د. صالح أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ص93.

غموض في المضمون يؤدي إلى سوء الفهم.

5. المعرفة والمعلومات الكافية عن الموضوع، والإلمام بمضمون محتوى الرسالة أمر ضروري لنجاح المرسل، إضافة إلى توفر الخبرة.
6. الشخصية والمكانة الاجتماعية للمرسل، ومدى تفاعله مع المستقبل[1].
7. المصداقية ويقصد بها المدى يتم فيه رؤية المصدر كخبير يعرف الإجابات الصحيحة، وينقل الرسائل بدون تحيز.
8. أن تأتي الرسالة من قائم بالاتصال لديه مفردات واسعة (قدرة لفظية وغير لفظية).
9. الاستحسان ويرتبط في جاذبية المصدر.
10. رسالته تحظى بالانتباه واليقظة.
11. أن يكيف اتصاله مع الآخرين.
12. أن يقول شيئاً صالحاً وفي الوقت الملائم.
13. يكشف عن شئ من مشاعره عندما يتحدث أو بعد الرسالة.
14. أن يكون على وعي بأثر اتصاله على الطرف الآخر.
15. ليس من الصعب عليه أن يفهم.

(1) د. زكي حسين الوردي، د. عامر إبراهيم قندلجي، الاتصالات، ص35- 36.

16. لديه حساسية واستجابة للآخرين[1].

العوامل المؤثرة في مضمون الرسالة و فاعليتها الاتصالية:

1- دقة وبناء وإخراج الرسالة من حيث اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسياً في المستقبل.

2- عدم وجود بدائل متوفرة و جاهزة للرسالة. ففي حالة وجود بديل أو أكثر للفكرة أو المضمون، فإنه يتوجب على المرسل التأكد من عدم لجوء المستقبل إلى الفكرة أو المضمون الذي تحمله الرسائل الأخرى، خاصة إذا تميزت عليها بعض الجوانب المؤثرة[2].

3- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع، أو النحوية، كما في التعبير الشفوي وحتى المكتوب.

4- الابتعاد من التكرار غير المبرر في المعلومات فالفرد مهيأ لاستقبال الأفكار و المضامين الجديدة أو المستحدثة.

5- يجب ألا تكون الرسالة طويلة ومملة، فكثيراً ما يمل المستقبل من الحشو الكلامي والإطناب الإنشائي والمقدمات الطويلة قبل الدخول في الموضوع المراد إيصاله.

6- توفير الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة، فلكل رسالة وسيلتها المؤثرة، دون غيرها من الوسائل.

7- اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة، فما يقدم اليوم لجمهور

(1) د. محمود منصور هيبة، قراءات في علوم الاتصال بالجماهير (الإسكندرية: الإسكندرية للكتاب، 2004) ص8.
(2) د. زكي حسين الوردي، د.عامر قندلجي، الاتصالات، مصدر سابق، ص40 – 42.

المستقبلين من أفكار ومضامين تحملها الرسالة قد لا يصح ليوم آخر، لأنه يفقد فاعليته بتغيير الوقت المناسب.

8- اختيار الجمهور المناسب لاستقبال الرسالة، لفرض تحقيق هدف الرسالة، فلابد من الاختيار الصائب لمستقبليها، وذلك لوجود جمهور من المستقبلين أكثر تأثيراً بالرسالة ومضمونها من جمهور آخر.

9- توضيح أن القائم بالاتصال لديه معرفة و دراية بالشيء الذي يتناوله[1].

10- القابلية للاستماع أو القابلية للقراءة وهي ترتبط بفهم الرسالة.

11- القابلية للتحقق، ويعني اشتمال الرسالة على جمل وعبارات علمية يمكن اختيارها والتأكد منها في الواقع[2].

12- أن تبدو الرسالة باعتبارها صادرة من مصدر محدد له خلفية مشابهة لخلفية المستقبلين، وله مصالح واهتمامات متشابهة لهم، وله اتجاهات مشابهة لهم كذلك.

13- أن تكون الرسالة بها كلمات طيبة و دمثة و لطيفة، تضفي جواً من الاحترام والتقدير والسرور والمحبة في جو الاتصال، مثل السلام عليكم، مساء الخير، مع السلامة، ألفاظ النداء مثل يا أخي، أيها الأخوة الكرام، مع الاعتذار عند الحاجة مثل آسف، معذرة.

14- أن تكون كلماتها محسوسة، لأن الكلمات المحسوسة أكثر تحديداً

(1) د. محمود منصور هيبة، مصدر سابق، ص78.

(2) د. حسن مكاوي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ص65 – 66.

للمعنى من الكلمات المجردة، لكونها تشير إلى إنسانية من سمع ويصر وشم وذوق ولمس[1].

15- الرسالة الاتصالية الناجحة هي التي تجيب على جميع تساؤلات المستقبلين:

من؟	**Who**
ماذا؟	**What**
متى؟	**When**
أين؟	**Where**
لماذا؟	**Why**
كيف؟	**How**

العوامل المؤثرة في مستقبل الرسالة:

- يجب أن يكون المستقبل قادرا على تحديد عناصر من أهمها[2]:

1- التوقع الحقيقي لدرجة الدقة التي يمكن تحقيقها من هذا الموقف

2- الدور المحتمل أن تؤديه اتجاهات المستقبلين واتجاهات المرسل إزاء الرسالة و إزاء كل منهم.

3- الدور المحتمل أن تؤديه مهارات الاستقبال في الاتصال ومهارات الإرسال.

4- فهم التجارب و الخبرات الاجتماعية والثقافية للمرسل حتى يمكن

(1) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني، ص160، 161.
(2) د. محمود منصور هيبة، قراءات في علوم الاتصال بالجماهير، ص83، 84.

إصدار توقعات على درجة أكبر من الثقة.

5- طرق تقليل أو إلغاء مصادر الضوضاء والتشويه إن وجدت.

6- طرق لتطوير تغذية مرتده أفضل من خلال قنوات ملائمة.

7- طرق تجنب الأحكام القيمية أو المبالغ فيها، أو لإرجاء الأحكام حتى تكتمل مقومات الفهم بكاملها.

8- طرق تكفل اليقظة والانتباه الكامل، وطرق لتطوير دافع المستقبلين لاستقبال الرسائل.

9- لذا على المرسل أن يعرف أن يحلل جمهوره مراعياً كما يلي[1]:

- استجابتهم المتوقعة.
- المعلومات التي يطلبونها.
- مستوى الفهم لديهم.
- مدى معرفتهم بالموضوع.
- لغتهم وعاداتهم وتقاليدهم وحاجاتهم ورغباتهم وثقافتهم.
- الفروق الفردية بينهم.
- أماكن وجودهم والوقت المناسب لإرسال الرسالة لهم.

العوامل المؤثرة في التغذية الراجعة **Respons / Feedback**

الاستجابة هي مدى قبول الرسالة أو رفضها، وهي ردود فعل المستقبل على الرسالة الاتصالية بعد استقبالها وتحليلها وفهمها. وهي كذلك فحص لمدى فهم الرسالة، فيجب على المرسل ألا يهتم فقط في إرسال رسالته، بل بالحصول على استجابة لها. فعندما تسأل سؤال تريد جواباً عليه.

وتكون الاستجابة على شكلين رئيسيين[1]:

---

(1) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني، ص167.

- استجابة عقلية Mental Response

- استجابة جسمية Physical Response

فعند التخطيط للاتصال يجب التفكير في نوعية الاستجابة التي نريد الحصول عليها من المستقبل، لأنها تعتبر مؤشراً على مدى حصول الفهم أو الاتصال بين المرسل والمستقبل.

فالاستجابة تساعدنا في تقييم عملية الاتصال.

فحتى يحصل المرسل على الاستجابة يجب عليه أن يراعي ما يلي:

1. الظروف الخاصة للمستقبل تقرر مدى استجابته للرسالة.
2. خلفية الشخص يمكن أن تؤثر على مدى استقباله للرسالة الاتصالية.
3. قد يستجيب المستقبل لقسم من الرسالة تفسير الرسالة الاتصالية أو قد يفسرها تفسيراً خاصاً.
4. هناك العديد من الحالات لا يستطيع فيها المستقبل تفسير الرسالة الاتصالية أو قد يفسرها تفسيراً خاطئاً.
5. بعض القنوات أو وسائل الاتصال تعطي استجابة أفضل وأقوى من غيرها. ففي حالة الاتصال الشخصي تكون الاستجابة مباشرة وقوية وفورية لكونها تحدث من خلال الاستيضاح والأخذ والعطاء وردود الفعل الآنية، فالمرسل والمستقبل موجودان في نفس المكان والزمان ويتبادلان الأدوار. أما في الاتصال الجماهيري فإن الاستجابة تأتي متأخرة بسبب انفصال المرسل عن المستقبل، وهذا يؤثر على فاعلية أو نجاح الاتصال.

=

(1) مرجع سابق.

6. يجب على المرسل أن يعطي المستقبل فرصة حتى يرد على رسالته، ويجب أن يستمع للمستقبل.
7. يجب على المرسل ألا يقاطع المستقبل، فإن ذلك قد يؤدي إلى قطع حبل أفكاره.
8. يجب على المرسل ألا يتحيز ضد المستقبل بسبب شكله أو تصرفاته أو جنسه. بل يجب أن يتصف بالموضوعية والصبر والحلم، ويكون متفهما للمستقبل مهما كانت استجابته.
9. يجب على المرسل أن يعطي معلومات دقيقة وموضوعية حتى يكون في موقف الهجوم لا الدفاع. هذا أحد المؤشرات النجاح.
10. يجب على المرسل أن يشجع المستقبل على الاستجابة ولو كانت نقدية أو ضد مصلحته ويتقبلها بصدر رحب قدر المستطاع. فسعة الصدر هي سر نجاح الاتصال.
11. ليس من السهل الحصول على استجابة دائماً. قد يكون هذا ناتج عن خطأ المرسل أو خطأ في المستقبل. فإذا لم تحدث استجابة فعلى المرسل أن يراجع رسالته ويعدلها ويعود بإرسالها إلى المستقبل في قالب جديد لعلها نثيره فيرد عليها باستجابة تحقق الهدف الاتصالي. فالاستجابة هي تبادل المعاني بين المرسل والمستقبل. ومؤشر على مدى حصول الفهم أو الاتصال أو إلتقاء العقول بين أطراف الاتصال، علاوة على أنها تساعد المرسل على تعديل رسائله الاتصالية و إعادة إرسالها في أشكال أو قوالب جديدة بناء على ما يتلقاه، وبالتالي يحقق هدفه من الاتصال بسرعة. فالاستجابة الناجحة في تحقيق التفاعل بين المشتركين في الاتصال وتؤدي بالتالي إلى نجاح الاتصال.

التأثير **Effect**

التأثير هو المصلحة النهائية للاتصال. هو تحقيق الهدف من الاتصال عن طريق تزويد المستقبل بالمعلومات الدقيقة والصحيحة والشاملة وقبوله لها والعمل بمقتضاها.

فكيفية تحليل الرسالة و فهمها يعتمد على مدى إدراك المستقبل لها. فنظرة وفهم المستقبل للرسالة شئ أساسي للاتصال الناجح. فبناء إلى ذلك يختلف مدى التأثير من مستقبل لآخر و من وقت إلى وقت ومن مكان إلى مكان.

ومن هنا نرى بأن التأثير الفعال و الناجح يعتمد بشكل رئيسي على المعنى الكامل للرسالة الاتصالية الذي يحمل مقصد الرسالة من الاتصال(1).

عوائق الاتصال الإداري:

تتعدد العوامل التي تؤثر و تعيق عملية الاتصال وتبادل المعلومات والأفكار والمشاعر، فقد تؤخر إرسالها واستقبالها، أو تحرف أو تشوه معناها، وقد تؤدي إلى رفضها من قبل المستقبل.

لهذا يجب أم يلم القادة و الرؤساء و الموظفون بالعديد من قواعد الاتصال ذي الاتجاهين، كي يمكن الوصول إلى قرارات فعالة ناجحة، والارتفاع بنظام الإدارة، وتنسيق أساليب ووسائل الاتصال.

وفي السطور التالية توضيح للعوائق التي تؤثر على نظام الاتصال بشكل عام وعلى الاتصال الإداري بشكل خاص.

1-العلاقة التبادلية بين المرسل والمستقبل:

---

(1) المرجع السابق، ص164.

فمثلاً عندما يتصل أحد الأفراد غير المؤهلين علمياً وثقافياً أو صاحب السمعة السيئة بالناس لتحقيق أهداف محددة، أو لتغيير اتجاهات، فإن العلاقة بينهما لن تحقق أية ايجابية، بل ستحقق عزوفاً وانصرافاً، وإحراجاً لهذا الشخص وسيلاقي صعوبة في نقل رسالته.

وعكس ذلك عندما يكون الشخص صاحب مكانة علمية وثقافية واجتماعية، له مناقب ومحاسن معروفة في المجتمع.

2-المشكلات الذاتية للمرسل:

وتتمثل تلك المشكلات في النقاط التالية:

- **التمركز حول الذات:** حيث تكون الانشغالات الخاصة مؤثرة لدرجة تفقد الشخص إحساسه بمصالح الآخرين، ومثل هذا الشخص يقوم اتصاله على علاقات مصطنعة.
- **المسايرة المبالغ فيها:** حيث يسعى الأفراد إلى الحصول على رضاء الآخرين على حساب الاتجاهات الشخصية. والشخص المفرط في المسايرة يكون متسلطاً وعدوانياً وديكتاتورياً مع الأشخاص المرؤوسين له.
- **التعصب:** حيث تتم الاستجابة للآخرين على أساس علاقات مبنية على معتقدات خاطئة عند الأشخاص المتعصبين، ويتصف مثل هؤلاء الأشخاص بالشعور بالنقص والنبذ والعداوة.
- **التمرد:** حيث تظهر النزعة إلى التمرد ضد كل أشكال السلطة فيتحول الشخص إلى الهجوم والاجتياح الدائم ضد كل عمليات، الاتصال بهدف إثبات استقلاليته.

- **التواكل:** حيث يظهر الميل إلى الاتكال بشكل متزايد على الأشخاص الآخرين، لأجل العون المادي والسند العاطفي، وغالباً ما يفقد مثل هؤلاء الأشخاص احترامهم لأنفسهم وللآخرين.
- **الخداع:** التعود على استثمار العلاقة مع الآخرين لتحقيق منافع خاصة، بالاعتماد على الخداع والنفاق، والأساليب المستخدمة في ذلك هي الكذب والاحتيال وعدم الأمانة.
- **تباين الإدراك:** ويعود ذلك للاختلافات الفردية والبيئية، الأمر الذي يؤدي لاختلاف المعاناة بينهما.
- **الشعور بالمعرفة الكاملة:** يؤدي إلى التحدث في كل الموضوعات والتركيز على ما يقوله وإهمال ما يقوله الآخرون و تجاهل التغذية العكسية من الآخرين.
- **القصور في مهارات التحدث:** حيث يقوم الفرد باستيفاء كل عناصر الموضوع عند الحديث من حيث المحتوى، ولكنه يفشل في استخدام حركاته وصوته بصورة تضمن وصول الحديث إلي المستمعين وإدراكهم.
- **المبالغة في الاتصال:** حيث يقوم الفرد بالاتصال بالآخرين في كل شئ، وفي الموضع الواحد عدة مرات، مما يفقد عملية الاتصال أهميتها وتأثيرها.
- **فرض قيود كبيرة على الرسالة:** وهو الذي يخشى الفرد عند حديثه أن تسبب إضراراً له، أو لبعض المستقبلين، مما يجعله دائماً غير واضح ومتقطع الأفكار.

3-مشكلات معاني اللغة:

يقع الكثير من الأفراد في خطأ اعتقاده بأن الآخرين يدركون معاني الكلمات بنفس الطريقة التي يدركها هو، وغالباً ما يكون هناك درجات من الاختلاف في فهم الآخرين وإدراكهم للمعاني. والاختلاف في إدراك معاني الكلمات لا يأتي من الاختلاف في المستوى العلمي فقط. ولكن يرتبط أيضاً بالجماعة والبيئة التي ينتمي إليها الفرد، بما يؤدي إلى الانحراف الآلي في فهم معاني الكلمات[1]. فكثيراً ما تضلل المستقبل عن المعنى المراد، علاوة على اختلاف الدلالات باختلاف خبرات وتجارب الفرد ومركزه الوظيفي.

لذا يجب الحذر في استخدامنا لبعض الكلمات و المعاني التي قد تختلف دلالاتها لدى الناس ويفضل الاعتماد على الكلمات الواضحة سهلة المعاني وشرح الصعب منها، بما يضمن وصول المعنى المطلوب أو تمثل طريقة استخدام اللغة أحد المعوقات الكبيرة وبصفة خاصة اللغة العربية حيث يمكن اختيار وتركيب الكلمات في جمل يكون لها أكثر من معنى، أو استخدام الكناية والاستعارة والتورية مما يجعل المستقبل للمعنى فريسة لأفكاره الخاصة في الإدراك والتفسير. وكثيراً ما تسبب اللهجات المختلفة في اللغة الواحدة والمسميات المختلفة للشئ الواحد الكثير من التشويش، حيث تحتاج إلى جهد فكري للبحث من المقصود بالكلمة، فيما يعطل عملية الإدراك للمعنى بصورة شاملة[2].

4-المعوقات التنظيمية (بيئة العمل)

---

(1) مهارات الاتصال بالآخرين، مؤسسة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، (يتم غزة). 1998.

(2) د.محمد عبد الغني هلال، مهارات الاتصال، مرجع سابق، ص84، 86.

يعتبر الهيكل التنظيمي في أي منشاة أو منظمة عبارة عن مجموعة العلاقات بين مكوناته من أقسام وإدارات ووحدات، ومن هذه المعوقات:

أ- عدم تحديد المستويات التي تقوم بإرسال المعلومات واستقبالها، حتى لا يحدث التضارب وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة.

ب- نطاق الإشراف حيث يتم تحديد العدد وغير المناسب من العاملين الذين يستطيع المشرف أو الرئيس أن يخضعهم لإشرافه، ويتوقف تحديد هذا العدد بالدرجة الأولى على توفير إمكانيات الاتصال الدائم بهم. ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى الفشل في ضمان كفاءة الاتصال داخل المؤسسة.

ح- يؤدي عدم وجود الهيكل التنظيمي إلى وجود هيكل ضعيف، إلى عدم وضوح الاختصاصات والمسؤوليات، مما يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات، لضعف أو فشل عملية الاتصال وقصور نظام الاتصال بصفة عامة يمكن أن يكون نتيجة لعدم وجود سياسة واضحة للإدارة وحدوث تداخل بين القائمين بالتغيير والاستشاريين،أو المخططين، والاعتماد على الجان الفرعية والاستشارية بصورة تفوق مسؤولياتها وقدرتها على التنفيذ.

د- يؤدي القصور في المعلومات أو عدم وجود مصدر لها من الأساس إلى عجز القائمين بالعمل على الحصول على البيانات اللازمة لأداء أعمالهم.

هـ- القصور في إيجاد قنوات لربط المنظمة بالبيئة الخارجية بصورة سريعة ودائمة، وبصفة خاصة ما يتعلق بالأنشطة التجارية والاقتصادية والعملاء والبنوك والموردين والقوى البشرية... هكذا.

5-الاختلاف الوراثي البيئي:

ويقصد بذلك مدى تواجد التجانس بين المرسل والمستقبل، فبدون هذا التجانس سيصبح نقل الأفكار صعباً، فالناس لا يعيشون في فراغ لكي تلتقي بهم وعقولهم ليست صفحة بيضاء لننقش عليها ما نشاء أو على العكس من ذلك فالفرد ينشغل منذ ولادته في استيعاب الأفكار والاتجاهات التي يشبع بها حاجاته، كما أن الأفكار والاتجاهات تعكس مستواه في الحياة والنوعية التي ينتمي إليها، وما إذا كان غنياً أم فقيراً أو ريفياً أو حضارياً، رجلاً أم امرأة[1]...الخ.

6-المعرفة و الخبرة السابقة

وتعني مدى قبول المستقبل للمرسل بناء على خبرته السابقة ومعرفته له وهل قدم له قبل ذلك خدمة معينة أو هل ساعده في تحقيق مصلحة له وهل هضم حقه أو ظلمه فإذا كانت مثل هذا الأخير، ففي هذا يعطي الدليل على الشك والكراهية بين المرسل والمستقبل وعدم تحقيق الاتصال.

7-حجم المنظمة:

يقصد بالحجم عدد العاملين، فالمنظمة ذات الحجم الصغير نسبياً يكون هيكلها التنظيمي بسيطاً، وتكون الاتصالات فيها تبعا لذلك مباشرة وغالباً ما تكون وجها لوجه، وتتجه نظم نحو التعقيد كلما ازداد حجم المنظمة.

---

(1) مهارات الاتصال بالآخرين، مؤسسة الخبراء العرب، مرجع سابق.

8-المستويات الإدارية:

عندما تكون المستويات الإدارية عديدة فان عملية الاتصال قد لا تتم بكفاءة عالية، مما سيؤدي بالطبع إلى تلكؤ عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى ظهور احتمال أو سوء فهم للمعلومات والرسائل التي تمر عبر هذه المستويات العديدة صعوداً أو نزولاً، كما سيشعر العاملون في أسفل الهرم التنظيمي بوجود مسافة كبيرة فاصلة بينهم وبين الإدارة العليا.

9-المركزية و اللامركزية في التنظيم:

تختلف نظم الاتصال باختلاف درجة المركزية أو اللامركزية في التنظيم. ففي التنظيم المركزي تتمركز سلطات اتخاذ القرار في المستويات الأعلى من التنظيم، وبالتالي فإن نظام الاتصال لابد أن يخدم احتياجاتها من المعلومات.

10-طبيعة عمل المنظمة:

تختلف عملية الاتصال في المنظمات المختلفة بحسب طبيعة نشاطها وأعمالها. فالنشاط هو الذي يحدد إلى درجة ما طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبشكل عام توجد ثلاثة أنواع من المنظمات تختلف نظم اتصالاتها كالآتي:

أ- المنظمات ذات النشاطات الروتينية وتغلب فيها الاتصالات الرسمية.

ب- المنظمات المهنية ومنظمات الأبحاث التي تتميز بالعلاقات المهنية بين العاملين فيها، وتستعمل فيها الاتصالات غير الرسمية بدرجة أكبر بين زملاء المهنة الواحدة.

ت- المنظمات ذات الصفة المزدوجة بين المنظمات البيروقراطية والمهنية ونجد فيها أن نظم الاتصالات تتأثر بطبيعة نشاط الوحدة الإدارية

وليس المنظمة ككل.

11-نوعية العاملين:

يتصف الأفراد العاملون بسمات وقدرات واتجاهات وقيم مختلفة، وتنعكس هذه الاختلافات الفردية على نظم الاتصالات التي يستعملونها في التنظيم من حيث صياغة الرسائل واختيار طرق صياغة الرسائل واختيار طرق إرسالها والقدرة على الإنصات والثقة بالمرسل(1).

12-فشل المرسل في شرح الهدف

من نمط اتصاله، مثل الأوامر والتوجيهات والإجراءات. فمادة الاتصال ينبغي أن تشرح شرحاً وافياً وأن يكون الشرح مقنعاً بدرجة كبيرة في توعيته.

13-الفشل أو العجز في تحديد درجة الاستمالة

أو التغذية العكسية من الاتصال وذلك لأن العديد من المسئولين أو المديرين لا يستطيعون معرفة فعالية اتصالهم المكتوب وغير المكتوب(2).

إن أي تحسين جوهري في وسائل وأساليب الاتصال خاصة في مجال العمل ينبغي أن ينفذ على أساس جوهري، وهو تحسين أسلوب إيجاد علاقات وجهاً لوجه بين العاملين ورؤسائهم في مختلف مستويات المنظمة أفقياً ورأسياً. وهذا يتطلب تحويل الانتباه إلى الاتجاهات النفسية وأنماط السلوك وتعديلها عندما نتأكد من عدم ملاءمتها لجو العمل الذي تجري فيه تلك

---

(1) د. أحمد أبو السعيد، الاتصال والتعامل مع الآخرين، ديوان الموظفين العام، غزة 1997.

(2) د. زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال ص253، 254.

الاتصالات بصفة واقعية، حتى يأخذ التحسن المطلوب في وسائل الاتصال مكانه الجدير به.

من هنا كانت ضرورة الأخذ بنظرية الاتصال ذات الاتجاهين، وكذلك ضرورة القيام بالأبحاث الميدانية الدورية لتطوير وتحسين وسائل وأساليب الاتصال.

ويمكن تلخيص تلك العوامل المؤثرة في عملية الاتصال في النقاط التالية[1]:

1- عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها.

2- عدو وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل أو المرسل إليه.

3- استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعاني مختلفة لأشخاص مختلفين.

4- ضغط الوقت لكل من المرسل والمرسل إليه، قد يتسبب في عدم دقة إعداد الرسالة، لكي يتفهمها جيداً طبقاً لما يقصده المرسل.

5- إن الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة يؤثر على نجاح عملية الاتصال، ويدخل في تكوين الحكم الشخصي للفرد ما يلي:

- تقييمه لمرسل الرسالة (تقييمه للمصدر).
- خبرته السابقة معه (إدراكه الخاص).
- المعاني المتوقعة من هذه الرسالة.

---

(1) د. أحمد أبو السعيد، الاتصال والتعامل مع الآخرين، غزة 1997.

- تفهمه بعض معلومات الرسالة التي يريد المستقبل أن يفهمها فقط دون الأجزاء الأخرى، كما أنه يسمع ما يتوقع سماعه، أي أن انتقائه وتصوره و تذكره للمعلومات اختياري.
- تجاهله المعلومات التي تتعارض مع ما يعرضه.
- إن حالته العاطفية تكيف ما يسمعه أو يراه.
- أن الشخص قد لا يعرف كيف يدرك الغير الموقف.

وفضلاً عما تقدم فان العوامل المؤثرة في نظم الاتصالات تعتمد على العوامل الآتية:

1- **عوامل تنظيمية:** وتتمثل في خطوات السلطة التي هي خطوات الاتصال الرسمي وعوامل أخرى مثل درجة المركزية واللامركزية وطبيعة التنظيم بشكل عام.
2- **عوامل سلوكية:** وتتمثل في الاتجاهات والسلوك التي قد تؤثر سلباً أو ايجابياً على المرسل والمستقبل.
3- **عوامل فنية:** تتعلق بمحتوى ومدى وضوحها وصعوبة فهم مصطلحاتها وتنظيمها ولابد للمدير أن يعمل على زيادة فعالية وكفاءة نظم الاتصال من خلال التركيز على هذه العوامل و اكتشاف المشكلات ثم العمل على وضع الحلول لها.

مآزق الاتصال الإداري

ونهدف من استعراضنا لهذه الورقة في نهاية هذا الفصل معاونة العاملين في شتى المجالات للقيام باتصالاتهم بمهارة واقتدار بحيث يفضي النجاح في الاتصال إلى تقصير الوقت الذي نستغرقه في اتصالاتنا واجتماعاتنا ولقاءاتنا وتقليل الأوراق التي تتبادل بين الإدارات المختلفة

وبالتالي سرعة الانجاز وتخفيض النفقات وعدم إهدار الوقت وتحسين فرص التعامل مع الآخرين.

ويقتضي القيام بعملية الاتصال توافر الشرطين التاليين:

1- يجب أن تتوافر لدى المرسل سلطة المعرفة لإنشاء تلك الرسالة ونقلها إلى الآخرين.

2- يجب أن يكون المستقبل راغباً في الاستقبال وقادراً على فهم محتوى الرسالة وما جاء بها.

المآزق الشائعة في الاتصال[1]

(1) غموض الهدف:

ويتمثل ذلك في أن المرسل لا يعرف تماماً ما هدفه من الاتصال فاتصاله ما هو إلا لإزاحة شئ من على صدره فهدفه غامض يريد أن يبدأ شيئاً ما فيقول مثلاً: حان الوقت لتدريب العاملين، يجب أن نعقد اجتماعاً، يجب أن تعد تقريراً، يجب أن نرسل خطاباً، فهو يتحدث بدون أن يعد نفسه لمثل هذا الاتصال.

(2) الاستخفاف بالمستقبل:

المرسل في هذه النقطة نراه لا يهتم بالمستقبل فهو يعتبر أن رسالته أمر مسلم بها وأنه سيستمع وينصت لما يقول وسيفهم كل ما أوجهه إليه.

(3) التوقع المبالغ فيه:

(1) د.أحمد أبو السعيد: عن برنامج مهارات الاتصال والتعامل مع الجمهور، مؤسسة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، يتم غزة 1998.

من خلال تعريفنا للاتصال عرفنا أن أي اتصال لابد له من نهاية يتلقاها المستقبل فإذا كان الهدف هو إخبار المستقبل بشيء ما، فإن الهدف يكون قد تحقق بتسلمه الرسالة، أما إذا كان الهدف موافقة المستقبل على أمر ما أو القيام بعمل ما، فيجب اخذ العديد من الاعتبارات والعوامل الأخرى في الاعتبار. ومثال ذلك إذا فشلت في صفقة بيع أو تفاوض ما، فقد يعود الأمر في بعض الأحيان إلى فشل عملية الاتصال، أو أن هناك عوامل أخرى، فالمستقبل قد تسلم رسالة واضحة منك، ولا يوجد بها أي تشويش أو تقصير، ويمكن فهم مضمونها جيداً و لكنه لا يقتنع بها، ولا يعمل بما جاء فيها، فتوقعك لم يكن في محله.

كيف نتجنب مآزق الاتصال:

نستعرض عددا من الخطوات التي تساعد كل متصل لكي يكيف نفسه مع الظروف التي تواجهه في مواقفه الاتصالية المتعددة مهما كانت وسيلة الاتصال أو أفراد و جمهور الاتصال:

أولاً: حدد مشكلتك:

المطلوب منك أن تسال نفسك ما يلي:

- ما هي الظروف التي أوجبت حاجتي إلى التكلم؟
- ما هي الحاجات الواجب أن التزم بها؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين المرسل والمستقبل؟
- ما مدى قدرتي على أن اطلب من المستقبل بعض وقته للتحدث؟
- من هم المستقبلون؟ ما عددهم؟ هل متجانسون أو متنوعو الاهتمامات والمصالح؟
- هل لدى المستقبلين معرفة بالمشكلة أم ليس لديهم معرفة بها أو أنها

ناقصة أم أنها خاطئة لديهم؟

- هل المستقبلون معادون لي أم منصفون أم ميالون لي أم غير مبالين بالمشكلة؟

فالتوصل إلى إجابات دقيقة لتلك الأسئلة سوف يساعدك على تحقيق اتصال بكفاءة وفاعلية عالية، وبما يساعد على تحديد الشكل النهائي لجمهور الاتصال.

ثانياً: حدد الهدف الأساسي من الاتصال:

فاسأل ما يلي:

- هل هدفي توصيل معلومه؟ أو تحفيز أو تنبيه لفكر ومعرفة معينة؟
- هل أسعى إلى إقناع المستقبل بطريقة معينة وفكر معين؟ أو إقناعه بالتصرف عن طريق الأمر المباشر أو بالإقناع أو في هذه الحالة ما هو الفعل أو التصرف المرغوب.

ثالثاً: قم بإعداد الصيغة الأساسية للرسالة:

وتتمثل فيما يلي:

- اجمع كل ما يتصل بالموضوع من معلومات.
- تصور الأفكار الرئيسية و الهامة للموضوع.
- أعد مسودة للرسالة.

راجعها واسأل نفسك:

- هل الرسالة خالية من أي ثغرات أو عيوب.
- هل حقا ستساعد على حل المشكلة.

- هل مسودتي بناءة وبها حقائق وتوضيح ظروف الموقف ومؤكدة بالشروح والإيضاحات المرتبطة بالموضوع.

رابعاً: اجعل رسالتك ملائمة للمستمعين:

يختلف الأفراد في اهتمامهم بما يستقبلون من رسائل بدرجات متفاوتة، لذا يجب أن يكون أسلوب صياغتها واضحين لا لبس فيه، وبما يلائم المستقبلين ويؤدي إلى أن تلقى قبولا لديهم.

لذا ننصحك لإتمام ذلك أن تضع الأسئلة التالية نصب عينيك:

- من هم المستقبلون؟
- ما هي طبيعة اهتماماتهم؟
- هل جميعهم مهتمون بما سأطرحه بدرجة واحدة؟
- هل يستوجب مني أن أغلف رسالتي/ طرحي بمظهر جذاب ومقبول؟
- ما هي أسهل وأنسب وسيلة لكي يستجيب من خلالها المستقبل؟

يتضح ما سبق أنه قد تواجهنا مجموعات و أفراد متعددين من المستقبلين يختلفون في فكرهم وجنسهم وأعمارهم وثقافتهم، ويقتضي الأمر منا دراسة كل من هذه المجموعات أو الأفراد كل منها على حده.

خامساً: أقم علاقة مع المستقبل:

يتوجب عليك لذلك:

- انتقاء الوسيلة المناسبة والملائمة لتحقيق الهدف.
- أن تكون الرسالة في صورة ملائمة لوسيلة الاتصال وللمستمعين.
- فوسائل الاتصال متعددة فانتقاء أيها يصلح للتعامل مع الآخرين ليس من

السهل انتقاؤه، فيجب ألا يغيب عن أذهاننا أن وسائل الاتصال وأساليبها ما هي إلا وسيلة لتوصيل الرسالة للمتلقي وبالتالي ابحث عما يوفق علاقتك مع المستقبل.

سادساً: قس النتائج:

واسأل نفسك ما يلي:

- هل الرسالة وصلت إلى المستقبل وفهمها؟
- هل أحدثت الأثر المطلوب الذي أنشده؟

هناك حقيقة نقول إن نتائج الاتصال تستعصي على القياس الدقيق، وتؤكد بضرورة القيام بتقييم الاستجابة تقييماً علمياً و نظامياً. فالكثير من القرارات التي تتخذ والمعلومات التي بنيت عليها قرارات الاتصال الأولية تقوم في أكثرها على افتراضات وأحكام تقديرية. لذا فان تحليل الاستجابة يمكن أن يكشف عن معلومات مفيدة بما يؤدي إلى تحسين اتصالنا وتخطيطنا بالمستقبل بصورة جيدة.

ولهذا يجب أن نفرق بين رد الفعل تجاه رسالة المرسل و رد الفعل تجاه العلاقة، فقد يكون إعجاب الحاضرين بالملقى وتصفيقهم له أو الإعجاب بخطاب أو كتاب ما، لا يعني دائما أن الرسالة قد فهمت وأن النتائج التي يرغب المرسل تحقيقها قد تحققت. (1)

وكذلك إذا كان هدفنا مثلاً أن نقنع المستقبلين للقيام بعمل ما ورد فعلهم كان سلبياً، فليس معنى ذلك الفشل في اتصالنا.

اقتراحات لزيادة فاعلية عملية الاتصال بالمؤسسات

(1) المرجع السابق، مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين.

1. قم بتنمية قدرتك على الإدراك و الاستيعاب.
2. قم بتنمية وتطوير قدرات الفرد الآخر على الإدراك والاستيعاب.
3. تجنب الأحكام الذاتية.
4. كن واضحاً ودقيقاً وشاملاً ومرتباً و متسلسلاً في حديثك ومعلوماتك.
5. كن حساساً في الإنصات والاستماع بموضوعية.
6. اختار قنوات الاتصال المناسبة بدقة: (السرية، السرعة، التكلفة، العدد).
7. قم بتأييد ومتابعة عملية الاتصال.
8. وفر المناخ المؤيد.
9. قم بتحسين مهارات إرجاع الأثر.
10. راجع مدى فاعلية الرسالة.
11. أحسن عملية اختيار وتعيين الأفراد في المنشأة ووضعهم في الأماكن المناسبة.
12. قم بتدريب الأفراد جيداً على كيفية الاتصال.

الفصل الرابع
فن التحدث والكتابة والإقناع

الفصل الرابع
فن التحدث والكتابة والإقناع

- مهارات الحديث الشفهي.
- شروط نجاح الاتصال الشفهي.
- الاتصالات المكتوبة.
- خصائص الرسالة المكتوبة.
- الاتصال المقنع.
- مهارة طرح الأسئلة.

الفصل الرابع
فن التحدث والكتابة والإقناع

مهارات التحدث مع الآخرين

الحديث الشفهي المباشر **DIRECT SPEECH**

النسبة الأكبر من الاتصال تتم شفهياً مثل اللقاء مع الآخرين داخل المكتب أو خارجه أو في الاجتماعات أو المؤتمرات، وحتى الاتصال التليفوني هو أحد صور الاتصالات الشفهية المتكررة والتي تحتاج إلى اكتساب مهارات إدارة الحوار التليفوني بشكل مناسب.

مهارات الحديث.... **SPEECH SKILLS**

مازال الكثير من المتحدثين يعتقدون أن إلمامهم وإدراكهم بموضوع الحديث وإتقانهم له كافياً لأن يتحدثوا إلى الآخرين، ويستغرقوا وقتاً طويلاً.... متجاهلين عناصر أخرى هامة تفقد الحديث قوة التأثير. ويحاول بعض المتحدثين تكوين صورة جيدة عن أنفسهم، أو تحسين صورتهم السابقة وتحميل رسالتهم الكثير من الحقائق والمواقف التي تساعدهم في ذلك، إلا أنهم لا ينجحون في تحقيق رغباتهم.

وهناك بعض التوجيهات التي يمكن أن تساعد هؤلاء الذين يحتاجون إلى الحديث مع الآخرين[1]:

1- اختيار نغمة الصوت التي تناسب موضوع الحديث، ويجب أن تكون البداية بنغمة معتدلة وطبيعية، مع الاحتفاظ بإمكانية تغيير نبرة الصوت مع

---

(1) د. محمد عبد الغني هلال، مهارات الاتصال وفن الاستماع والحديث (القاهرة، مركز تطوير الأداء، ط2، 1995) ص91- 99.

تطور موضوع الحديث لخلق الأثر المناسب.

ويجب ملاحظة أن نبرة الصوت المنخفضة تسبب الرتابة والملل وشرود ذهن المستمع وكثرة التثاؤب، ونبرة الصوت المرتفعة جداً سوف تؤذي آذان ومشاعر المستمعين، ومع أن نغمة الصوت أحد المعطيات الطبيعية والوراثية. لكن هناك حاجة للمتحدثين دائماً لممارسة بعض التمرينات الصوتية لتعديل العيوب الصوتية.

2- قوة الصوت ودرجة خشونته تؤثر على السامع منذ البداية، فبعض المتحدثين يتمتعون بنغمة صوتية ذات صدى أو رنين متميز وعذب فيكون أثرها أيضاً جيداً ولكن الصوت الخشن الجامد يكون ذا رنين مختلف ويعطي الأثر المخالف.

فالمطلوب من المتحدث أن ينوع في درجة التنغيم في صوته وفي سرعة العرض، وفي الفواصل والاستراحات بين الجمل والكلمات، مما يتطلب(1):

- ركز واضغط على الكلمات المهمة.
- أعط الكلمة حقها من الوضوح.
- وضوح الصوت.

3- القدرة على التحكم في سرعة حركة اللسان داخل الفم بما يسمح بضبط وتنظيم منطوق الكلمات والألفاظ، والتدريب على ذلك يحتاج إلى وقت بسيط للاستعداد للحديث، حيث تحدد سرعة خروج الكلمات حسب المعاني في كل جملة أو فقرة، وتحدد أيضاً الوقفات التي يمكن أن تضيف قوة

---

(1) د.أحمد أبو السعيد، الاتصال والتعامل مع الآخرين، مؤسسة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة (يتم غزه)، 1998.

للحديث وبصفة خاصة التي تعقب بعض الجمل أو العبارات القوية والتي يحتاج المستمع إلى فترة من الوقت للتأمل والإعجاب بها.

4- من المجازفة عند الحديث في موضوع هام أن يكون ذلك مفاجئاً، فدراسة وتأمل موضوع الحديث والتعمق فيه لبعض الوقت يساعد على قوة الحديث وقوة الإلقاء.

5- ليس معنى أن تتحدث من ورقة أن تقرأ فيها كل كلمة، ولكن يمكن الاكتفاء بالنظر إلى النقاط الجوهرية والرئيسية عن طريق وضع خط أو تلوينها بأحد الألوان الشفافة أو كتابتها بخط كبير ومميز.

6- ليس معنى إعجاب المستمعين بحديثكم أن تكون الاستجابة لهم بالإطالة. فيجب ملاحظة أن قوة الحديث مرتبطة بتنقيته من الحشو والمعاني التافهة والفارغة والتركيز على التوجه إلى المضمون.

7- تجنب الكلمات والمعاني الصعبة أو المعقدة عندما يوجد بديل لها أكثر سهولة، فهذا يضمن اكتساب إعجاب عدد أكبر من المستمعين. ولكن يجب ألا ننسى أن هناك بعض المواقف التي تظهر فيها الحاجة إلى الكلمات غير السهلة.

8- المبالغة في استخدام أفعل التفضيل تفسد جاذبية الحديث واستخدام أكثر الدرجات مثل (جداً)، تؤثر سلبياً على ثقة المستمع في تقديركم للأمور.

9- الحديث مع الآخرين ليس بالصوت فقط، ويتم التكامل مع الصوت بتعبيرات الوجه وحركة اليدين والجسم، فالابتسامة والوجه البشوش كلها عوامل اتصال تهيئ المستمع إلى التفاعل مع الحديث.

10- كثير من المتحدثين يعتمد على اقتناعه الشخصي بما يقول، وينسى أن وظيفته إقناع الآخرين، وعليه ألا يفاجأ عندما يكتشف أن المستمعين إليه لم

يقتنعوا بما يقول عند المناقشة معهم.

11- على المتحدث أن يتذكر أنه عندما يتحدث عن حاجات واهتمامات المستمعين له، فإنهم يكونون أكثر استعداداً للاستماع والمناقشة ويستمعون إليه لمدة أطول ويعطونه انتباههم ويتذكرون الكثير مما يقوله ويحترمونه ويقدرون ذكاءه.

12- ابدأ باهتمامهم، ثم التنقل بالتدريج إلى الاهتمامات العامة والشائعة، ثم إلى اهتمامك أنت في طريقك لتحقيق الهدف من الحديث، ولكن يجب أن يكون المتحدث حذراً من أن يقفز من فوق اهتماماتهم ويتجاهلها.

13- لا تقدم لهم آراء، ومقترحات غامضة، وليس معنى الغموض صعوبة الألفاظ والمعاني. ولكنه الغموض بمصالح الطرف الآخر، فيجب أن تظهر مصالحهم في مقترحاتك حتى تبدد مخاوفهم أو يشعروا أنك تعمل من أجلهم.

14- ابدأ باهتماماتهم واختر أقربها إليك واظهر تأييدك لها، وتسلسل في الجوانب المشتركة والايجابية، ولا تبدأ بالنقاط أو الموضوعات الخلافية. وعندما تنتقل للمجال الأوسع لا تطلب منهم أن يتخلوا عن قناعتهم بصورة مباشرة ورتب العوامل المعارضة من الأقل تأثيراً حتى الأكثر تأثيراً[1].

15- يجب استخدام الاستمالات التي لا تقوم على التخويف الشديد، حيث أنه كلما زاد عامل التخويف في الرسالة، قل تأثيرها حيث ترتفع درجة توتر المستقبلين للرسالة، كلما زاد التخويف.

16- يجب استخدام الاستمالات العاطفية والاستمالات المنطقية، وتصلح

---

(1) د. محمد عبد الغني هلال، مهارات الاتصال وفن الاستماع والحديث، مرجع سابق، ص94.

الاستمالات المنطقية في الغالب وتعطى نتائج أفضل من العاطفية، إلا أن هناك ظروفاً خاصة يجب استخدام الاستمالات العاطفية. وفي الواقع هناك ارتباط بين النوعين من الاستمالات. ففاعلية الاستمالات العاطفية تتوقف بدرجة كبيرة على القدرة على إقناع الأفراد بالتفكير منطقياً. حتى يمكن استمالة دوافع الفرد إلى حد كبير. ويتوقف استخدام المتحدث لأي نوع من الاستمالات على نوع المستهدفين بالاتصال ومستواهم الثقافي والاجتماعي.

17- يمكن استخدام الاستمالات الايجابية لتحقيق نتائج مرغوبة ومقصودة يدعو إليها المتحدث، في حين أن الاستمالات السلبية يمكن استخدامها لتجنب النتائج أو الأفعال غير السارة، وإظهار قدر من الانفعالات المناسبة للحديث.و يمكن إظهار ذلك بتوجيه الأسئلة المناسبة[1].

18- تقديم الحجج المؤيدة والمعارضة يكون أكثر فاعلية في نجاح الاتصال وإقناع المستهدفين، إذا كان مستواهم العلمي مرتفعاً، حيث تتاح لهم فرص المقارنة. أما مع المستويات الأقل تعليماً فيكتفي بعرض جانب واحد من الموضوع. وتكمن خطورة عرض جانبي الموضوع في مدى قناعة المستقبل بحياد المتحدث. فعندما يشك في حياده أو انحيازه لأحد جانبي الموضوع، يفقد المتحدث فاعليته في الإقناع. وعندما يكون الهدف التأثير في اتجاهات المستمعين وتكوين اتجاهات محددة تجاه موضوع معين، تظهر الحاجة إلى عرض جانبي الموضوع على أن تكون البداية بعرض الجانب المتفق مع وجهة نظر أو اتجاهات وأهداف المتحدث، أو الانتقال منها تدريجياً إلى الجانب الآخر.

---

(1) د. أحمد أبو السعيد، مرجع سابق.

19- يمكن استخدام عملية التكرار لبعض الموضوعات أو الأفكار في الحديث للمساعدة في عملية الإقناع، وبالرغم من فوائد عملية التكرار، إلا أن الإعادة كثيراً ما تسبب الملل والضيق للمستهدفين، ولكي نتجنب الملل الناتج من تكرار الحديث بنفس الكلمات والمعاني، يجب تنويع الاستمالات المستخدمة لتحقيق نفس الهدف، حيث أن ذلك يحقق التدعيم وخلق الرغبة في متابعة الحديث، ولتحقيق النفاذ والتغلغل. لكن الحذر أن يكون هناك تناقض بين كل ما يقال[1].

20- تجنب الحركات الجسدية المتكررة أو استخدام ألفاظ معينة بصورة متكررة أو التثاؤب أثناء الحديث أو تطاير الرذاذ من فمك أثناء الحديث، فكل ذلك له مؤثرات سلبية على قوة اتصالك بالآخرين.

21- ليس هناك شخص ممنوع من أن يكون متحدثاً جيداً بدعوى أنها عملية وراثية، ولكن مع التسليم بوجود بعض التأثير على مهارة الحديث لعامل الوراثة الفسيولوجية والاجتماعية، إلا أنه يمكن بالتدريب اكتساب مهارة الحديث.

22- اكتساب مهارة الحديث يمكن أن تكون من خلال برامج تدريبية، إلا أن التدريب الذاتي يمثل عنصراً أكثر قوة وتأثيراً في اكتساب هذه المهارة. وهذا التدريب يكون أمام مرآة أو تسجيل الصورة بالفيديو أو حتى أمام الأصدقاء ليعمل كحكم على الحديث، **والتدريب يكون على:**

- اختيار ونطق الكلمات.
- سرعة خروج الكلمات والتحكم في سرعتها.

---

(1) محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، المبادئ والتطبيق (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002) ص252.

- حركات الوجه والجسم أثناء الحديث.
- مستوى انخفاض وارتفاع الصوت وشدته.
- نبرات الصوت المناسبة لنوع الحديث.
- القدرة على التوقف من حين لآخر.
- مواجهة هيبة الموقف.
- التعامل مع الأنماط المختلفة من المستمعين.
- تكرار النقاط الهامة بأساليب متنوعة.
- التلخيص وإعلان النتائج[1].

23- تجنب اللزمات اللفظية والحركية:

ويقصد باللزمة Mannarism الكلمات أو الحركات التي تلازم الفرد أثناء حديثه، ويكررها أكثر من مرة دون داع، منها:

صحيح صحيح- حاضر- (أيوه)- (كويس)

ومن أمثلة اللزمات الحركية:

- حركة اليدين بعصبية
- الضرب على المكتب باليد

هذه اللزمات إذا ما تكررت أثناء الحديث تقلل من شأن الحديث، يجعل المستمعين ينصرفون عن الحديث إلى متابعة هذه اللزمات، وقد يسخرون منها[2].

---

(1) د. أحمد أبو السعيد، مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين..
(2) المرجع السابق..

24- تجنب بعض أخطاء الحديث المزعجة: والذي يتمثل في التعالي من جانب المرسل للمتحدث إليهم أو معهم، أو الإكثار من كلمة (أنا)، أو التعصب لرأي أو أن يركز المتحدث نظره على شخص واحد دون غيره.

25- تعرف جيداً على الأفراد الذين ستتحدث إليهم من أجل استخدام لغة وأسلوب وتفكير مناسب لهم.

ومن هذه الأمور:

- المستوى الوظيفي والإداري والاجتماعي للطرف الآخر.
- العمر: شاب- مسن
- المستوى العلمي والثقافي
- ظروفه/ ظروفهم
- دوافعهم واحتياجاتهم

26- الاهتمام والتركيز على محتوى الحديث:

فالمحتوى هو أهم عناصر الحديث الجيد، ويمكن تحقيقه عن طريق:

- الحصول على معلومات كافية وحيادية عن الموضوع.
- أن يكون الحديث متماسكاً، متسلسلاً منطقياً.
- أن يكون على مستوى الطرف الآخر.

فالتفكير الجيد يخلق الحديث الجيد، وهذا أمر أساسي في النجاح عملية الاتصال والتحدث مع الآخرين[1].

شروط نجاح الاتصال الشفاهي:

---

(1) د. أحمد أبو السعيد، مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، مرجع سابق.

ولهذا يتطلب الاتصال الشفاهي توافر بعض الشروط، التي تجعل جو العمل، خاصة العمل الإداري يسمح بالاتصال الصاعد والنازل من خلال قنوات وقيم ومبادئ معينة. وهذه الشروط هي[1]:

- خلق جو ودي ومجال طيب يسمح- أثناء الاتصال- بالتفكير والتحدث دون أن يشعر الإنسان بمعوقات تحول بينه وبين ذلك.
- تبني وتشجيع الجديد من الأفكار والآراء التي يكون هدفها زيادة معدلات الأداء أو تقليل الشعور بالتعب أو الملل... الخ.
- أن يكون هناك نسقاً من القيم والمبادئ والمعايير، التي يعمل ويتمسك بها الرئيس قبل المرؤوسين.
- تكوين لجان عمل أو استشارات أو تخطيط أو تنظيم، يسمح بتبادل الفكر والرأي بين مختلف الخبرات والمستويات في المؤسسات.
- إنشاء القنوات التي تسمح بتدفق محتويات الاتصال بين كل فروع المؤسسة وأعضائها.
- إتاحة الفرصة لكل أعضاء المؤسسة لكي يشترك كل منهم برأيه في إدارة العمل، بحيث يقف كل منهم على خلفية القرارات الإدارية، لا سيما تلك التي تمس حقاً من حقوق العمال، تجنباً لحدوث أي نوع من المقاومة.

---

(1) د زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال، مرجع سابق، ص214.

الاتصالات المكتوبة

إذا كانت الاتصالات الشفاهية، تبلغ نسبتها 90% من إجمالي الاتصال، فان الاتصال التحريري أو الكتابي، لا يزيد- في الغالب- عن 10% من مجموع الاتصالات[1]. وليس معنى ذلك أن الاتصالات الكتابية لا أهمية لها، وإنما الرسائل أو الموضوعات التي تحتاج إلى تحليلات أو مقارنات.. هي التي تتطلب الاتصال الكتابي، كما أن الموضوعات التنظيمية أو التقنينية مثل اللوائح والقوانين والمذكرات التعشيرية والنظم الأساسية، توجب أن يكون الاتصال كتابياً، لما فيها من تحديد للمسؤوليات والاختصاصات، وتحديد طرائق العمل ومعدلات الأداء، فضلاً عن تأكيدها أو إسنادها للاتصالات الشفاهية. ولكل من الاتصال الشفهي والكتابي أهميته وضرورته.

خصائص الرسالة المكتوبة

تمثل المكالمات والرسائل المكتوبة أهمية كبيرة في حياة الأفراد والمنظمات والهيئات المختلفة، بداية من كتابة الخطابات الشخصية أو المذكرات أو طلبات التوظيف إلى التقارير الفنية والإدارية أو كتابة المقالات أو نتائج الدراسات والأبحاث والتقارير التقييمية وخلافه.

وتؤثر الرسالة التي يكتبها المرسل إلى المستقبل على نجاح عملية الاتصال. فإذا كانت مستوفاة للمتطلبات الأساسية لنجاح الرسالة يكون ذلك مقياساً جيداً لنجاح عملية الاتصال الكتابي، وأهم صفات الرسالة المكتوبة ما

(1) د. زيد عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال، ص221.

يلي[1]:

1- **الوضوح** وضوح عملية العرض يعني سهولة القراءة من أول مرة، ويحتاج ذلك للاختصار والتحديد وإتباع أسلوب سهل وطبيعي.

2- **الكلمات** الكلمات والجمل معبرة بدقة عن المعنى المطلوب، ويتطلب ذلك الاعتناء بصياغة كل جزء من أجزاء الرسالة، ومراجعتها بدقة قبل كتابتها بالشكل النهائي.

3- **الهدف** وضوح الهدف في ذهن الكاتب بحيث يعرف ما يريد وصياغته لمادة الرسالة بما يستميل القارئ بجانبه ويتطلب استخدام أسلوب مباشر ومحدد ومنطقي.

4- **الاتساق** الترابط والتماسك بين مادة الرسالة بحيث تكون مسلسلة بطريقة مناسبة ويتطلب ذلك البعد عن استخدام الجمل الاعتراضية والتزام الدقة.

5- **المباشرة** تخطيط المعاني بصورة تجعل القارئ يصل إلى الهدف من الرسالة مباشرة. ويتطلب ذلك وضع تصميم مناسب للرسالة قبل الشروع في كتابتها بما يضمن إخبار القارئ مقدماً بمحتويات الرسالة وكيفية تقسيمها إلى أجزاء تكون وحدة واحدة في النهاية.

---

(1) د. محمد عبد الغني هلال، مهارات الاتصال وفن الاستماع، ص110- 115.

6- **الاحترام** تختلف مكانة القارئ العلمية والاجتماعية، ويجب أن يكون عرض الرسالة من بدايتها حتى الخاتمة لائقاً بمكانة الكاتب والقارئ. ويتطلب ذلك استخدام الكلمات والعبارات المناسبة والتزام الأسلوب المنطقي والدقيق في العرض.

7- **الصدق** الاعتماد على الحقائق الثابتة وذات المصادر الموثوق بها، وعدم استخدام البيانات أو الأرقام بصورة تبعد عن الحقيقة أو تضلل القارئ ويتطلب ذلك التمسك بالحقائق والبعد عن المعلومات المشكوك في صحتها أو التي يمكن أن تثير جدلاً.

8- **الموضوعية** محاولة تبني الاتجاه المحايد في العرض وعدم إشعار القارئ منذ البداية بانحياز الكاتب لأفكار أو اتجاهات معينة، ويتطلب ذلك البدء بعرض وجهة النظر المحتملة للقارئ، وتوضيح الجوانب التي يمكن اتفاق الكاتب معه عليها، ثم تحديد أسباب الاختلاف في النقاط الأخرى أو عرض وجهة النظر المحايدة.

9- **الثقة** محاولة اكتساب ثقة القارئ منذ البداية عن طريق عدم المبالغة أو التهويل والاعتماد على الواقعية ويتطلب ذلك إتباع أسلوب مباشر وتنظيم النص واختيار الألفاظ التي توحي بالثقة ولا توحي

بالتردد وإتباع المنطق وعدم المغالاة أو التواضع الشديد في العرض.

10- **التنظيم** عرض النص بصورة منطقية يتطلب ترتيب المعاني وترتيب الأولويات في العرض بحيث تأتي المعاني مرتبة في سياق متتابع يحقق الهدف. ومراعاة أن يكون العنوان معبراً والمقدمة والتمهيد مهيئاً للدخول في الموضوع.

11- **المهنية** تختلف أنواع التقارير حسب نوعية وتخصص القارئ المرسل. ولكن يجب أن يراعى الكاتب تخصص القارئ بحيث لا يستخدم الألفاظ والمصطلحات التي يصعب على القارئ فهمها. وإذا كانت هناك حاجة لاستخدامها فعليه أن يشرحها أو يوضحها، ويتطلب ذلك أن يراعي الكاتب وظيفة ومؤهل وتخصص القارئ عند الكتابة.

12- **الانتقاء** استبعاد الموضوعات أو الإضافة غير الهامة والتي يمكن أن تشوش على القارئ والإبقاء على المادة التي لها علاقة بالموضوع فقط. ويتطلب ذلك بناء هيكل الموضوع أو النص والتأكيد على النقاط الهامة سواء بطريقة العرض أو استخدام الحروف والأرقام.

13- **اللباقة** استخدام الأساليب والمعاني التي تحقق أهداف الكاتب دون جرح مشاعر أو إيذاء مشاعر الآخرين أو الإنقاص من مقدارهم ويتطلب ذلك تجنب الاهتمام المباشر أو توجيه الاتهامات الضمنية أو استخدام النقد اللاذع أو التلميح بوجود بعض العيوب أو المقارنة مع الآخرين.

14- **الجدية** إشعار القارئ بأهمية الموضوع وبمدى اهتمام

الكاتب به من خلال الجهد المبذول ومحاولة تذليل العقبات التي كانت تصادفه إن وجدت، ويتطلب ذلك تقديم بعض الشروح في المقدمة أو التمهيد للعرض وتناول الموضوع والآراء والمقترحات بصورة توحي باهتمام الكاتب أو الجهة التي يمثلها.

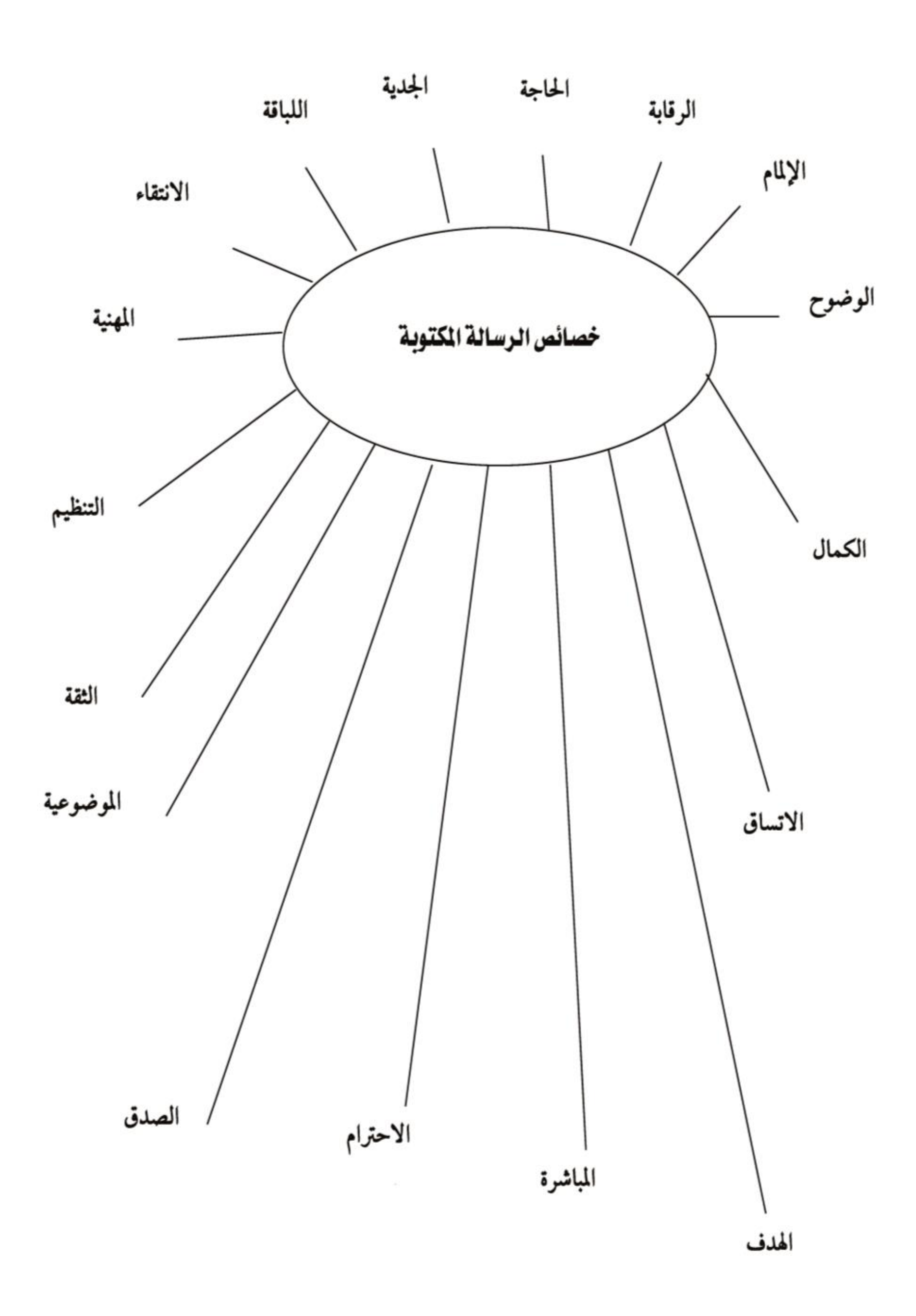
15- **الحاجة** على الكاتب أن يرتدي نظارة القارئ عند الكتابة إليه، لأن معالجة الأمور من خلال اتجاهات آراء الكاتب دون اعتبار لاتجاهات وآراء القارئ، سوف تفقد اهتمام القارئ للرسالة، ويتطلب ذلك أن يكون لدى الكاتب بيانات ومعلومات عن شخصية وطبيعة القارئ.

16- **الرقابة** ضرورة أن يكون هناك رقابة داخلية من الكاتب على الموضوعات والمحتويات كنوع من الرقابة الوقائية. وتشمل هذه الرقابة المعلومات والمسموح منها بالتداول فيما يخص الجوانب الفنية أو التسويقية أو الإدارية. وتوفر الرقابة الوقائية التي يقوم بها القارئ أثناء كتابته للرسالة، ويبذل جهده بعد ذلك في علاج الآثار المترتبة على محاولة علاج آثار بعض المعلومات أو البيانات التي سببت مشكلات للكاتب نتيجة وصولها للقاريء. ويتطلب ذلك أن يكون للكاتب عين فاحصة واتجاه دائم لمراجعة البيانات التي تحويها رسالته.

17- **الإتمام** والمقصود به ضمان خلو الرسالة من أي خطأ في الشكل أو المضمون أو التاريخ أو التوقيعات أو اسم المرسل إليه أو وظيفته وهكذا- ويتطلب ذلك مراجعة الرسالة من كل هذه الجوانب قبل التوقيع النهائي عليها، وتدريب القائمين بتصديرها على مراجعة البيانات المتعلقة باسم ووظيفة وعنوان

القارئ إن وجدت هذه الأشياء[1].

(1) د.أحمد أبو السعيد، إعداد وكتابة التقارير والكتب الرسمية، مؤسسة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، (تيم غزة) 1999م.



خصائص الرسالة المكتوبة
اللباقة
الجدية
الحاجة
الرقابة
الإلمام
الانتقاء
الوضوح
المهنية
التنظيم
الكمال
الثقة
الموضوعية
الاتساق
الصدق
الاحترام
المباشرة
الهدف

مبررات الاتصال المكتوب

إذا كانت الاتصالات التحريرية تتميز بتحديد المسؤوليات وتحديد نظم وطرائق العمل، ومخاطبة أكبر عدد من العاملين، فإن دواعي الاتصال الكتابي تتلخص في:

1- عندما تكون الرسالة موجهة لعدد كبير من العاملين أو الفروع... الخ.
2- عندما تحتاج الرسالة إلى وقت طويل لدراستها وتحليلها.
3- عندما تنطوي الرسالة على تفصيلات وإحصاءات متعددة.
4- عندما تنطوي الرسالة على تعديلات إجرائية أو قانونية، لتكون بمثابة مستند لدى المنفذين.
5- عندما تكون الرسالة علاجاً لموقف ينطوي على الإهمال، مع المطالبة بتصحيح الأوضاع الخاطئة في زمن محدد.
6- عندما تبلغ الرسالة إلى أشخاص أو فروع بعيدة عن المقر الرئيسي للمنظمة.

لهذا تستخدم الاتصالات المكتوبة في كل من المنشورات والكتب الدولية والتعليمات والقرارات الإدارية والتقارير والاقتراحات والشكاوي والتظلمات والإعلانات وما إلى ذلك.

الاتصال المقنع **Persuasive Communication**

- تعريف الإقناع:

هو أن تجعل شخصاً يقوم يعمل ما عن طريق النصح والحجة والمنطق أو القوة[1]

(1) Frazer P. Seite , The Practice of Public Relation , Third Edition (Columbus , Merril Publishing Company) .(1987) P. 153.

وفي تعريف آخر:

"هو أي اتصال مكتوب أو شفوي أو سمعي أو بصري بهدف بشكل محدد إلى التأثير على الاتجاهات أو الانتقادات أو السلوك" [1]

ويعتمد الإقناع على خصائص العناصر الأساسية للاتصال وهي المصدر والرسالة والوسيلة والمستقبل.

أولاً: خصائص المصدر: وتتمثل فيما يلي[2]

1-مصداقية المصدر:

قال تعالى: ﭽ ﭾ ﭿ ﮀ ﮁ ﮂ ﮃ ﮄ ﮅ ﭼ[3]

فالصدق العالي المصداقية أكثر تأثيراً في تغيير اتجاه المستقبل من المصادر المنخفضة المصداقية. وتحدث ابن خلدون عن جوهر العملية الاتصالية في جانبها الأخلاقي، وهو جانب الصدق، الذي يمس مواثيق شرف المهن الاتصالية[4]

فتوجد خصائص عديدة ترتبط بمصداقية المصدر، من أهمها الحصول على ثقة المتلقي وخبرته في القضية المطروحة، إضافة إلى أهمية نجاح البرامج الاتصالية، وما تحمله من حجج وبراهين[5].

2-الخبرة Experience

(1) John E. Fareley , Majority-minority , (prentice Hull, Inc, 1982) , P. 37
(2) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني، ص189 وما بعدها.
(3) سورة التوبة، آية 119.
(4) د. راسم الجمال/ د. خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة، المدخل الاستراتيجي (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2002) ص277.
(5) د. صالح أبو إصبع، تحديات الإعلام العربي (عمان: دار الشروق، 1999) ص255.

وهي مدى معرفة المصدر بالمعلومات أو الموضوع الذي يتكلم عنه أو يكتب عنه، والطريقة التي يعرض فيها المعلومات، ولغة الإشارات التي يستخدمها، وتجنبه الكذب ولباسه وعمره، وردود فعل الآخرين تجاهه، حيث يقبلون ما يقوله بسهولة وقناعة[1]. خاصة من لديه القدرة على استدعاء خبراته السابقة بالسرعة وفي الوقت المناسب، فتكون لديه عملية استدعاء الخبرات فعالة ونشيطة[2]، لهذا يتميز العلماء والأطباء والأساتذة الجامعيين بدرجة عالية من الخبرة.

3-الثقة

ونعني صدق النوايا والأمانة والإخلاص تجاه الموضوع الذي يتحدث به، فكلما زادت الثقة في المصدر، كان أكثر إقناعاً.

فالخبرة والثقة تمثلان جانبي المصدر الذي يمكن الوثوق به، بما يدعم المصداقية، التي تعد أكثر العوامل على الإقناع[3].

4-جاذبية المصدر:

وتعتمد على ما يلي:

أ. **قدرة المصدر** على جذب انتباه المستمعين وإدامة النظر في أعين الناس ومنظره الجذاب.

ب. **العلاقة الودية بين المرسل والمستقبل:** حيث يشكل حب المصدر وعلاقته الجيدة معه مصدراً جيداً للإقناع وتبني أفكاره أو تعديل أو

---

(1) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني، مرجع سابق، ص190.

(2) د. مصطفى ناصف، اللغة والتفسير المتواصل، مرجع سابق، ص146.

(3) د. راسم الجمال/ د. خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة، المدخل (الاستراتيجي) (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2005) ص280.

تغيير الاتجاه، فالمصادر المحبوبة أكثر إقناعاً من المصادر غير المحبوبة[1] فنحن نحب المصدر الذي يساعدنا على التخلص من الظلم والضغط والتوتر وعدم الأمان، ويساعدنا على اكتساب القبول الاجتماعي والحصول على ثواب شخصي لأنفسنا.[2]

ج. **المظهر العام:** من حيث الطول والقصر والوزن واللون، والقوة والاهتمام بالمظهر العام، وفي كثير من الأحيان لا يعني المظهر الممشوق شيئاً إذا كان الموضوع تافهاً[3] حيث أن البعض يتكلف بمظهره ويقدم موضوعاً لا يلقى قبولاً من المستقبلين. فالمظهر العام لابد من أن يلتقي مع خبرة وقدرة المصدر.

د. **التشابه بين المصدر والجمهور المستهدف:** حيث يكون التشابه في الأوجه التالية:

التشابه في المعتقد، وفي الخلفية، وفي الجنس، وفي الشخصية

ففي كثير من الأحيان تكون أوجه التشابه بين المرسل والمستقبل في المهارات والشخصية سبباً في إقناع المستقبل، أما الاختلاف فيقلل من فاعلية الإقناع[4]

وتتحقق جاذبية المصدر عندما يكون المصدر قريباً من الجمهور من النواحي النفسية والإيديولوجية والأكثر ثقة وخبرة وصدقاً وحرصاً على

(1) Patricia Niles , Social Psychology and Modern Life , op.cit

(2) د. حسن عماد مكاوي، د. ليلى السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، مرجع سابق، ص54.

(3) د. أحمد أبو السعيد، الاتصال والتعامل مع الآخرين، مرجع سابق.

(4) د زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال، مرجع سابق ص214.

مصلحتهم. إضافة أنه من المفضل أن نرى بعضاً من ملامح وجه الشخص الآخر، أو تستمع لوجهات نظره، حتى تكون لديك فرصة أكبر للاتصال.

5-قوة المصدر:

وتعني قوة المصدر الفكرية والعلمية والأدبية والمالية والجسمية والشخصية.

قال تعالى: ﴿ ... ﴾[1]

فقد اختار الله طالوت ملكاً على اليهود لكونه صاحب علم وقوة شديدة، وهذه صفات قيادية. فالذي يستقبل الرسالة يأخذ في اعتباره العديد من الأسئلة حول المصدر، هل سيعاقبني أو يكافئني، إذا لم أستجب له، فعلى قدر الإجابة يكون التأثير وقوة المرسل. فلا يستطيع المستقبل رفض أوامر من هم أعلى منه سلطة ومكانة اجتماعية. فالمصدر الأكثر قوة ،هو أكثر إقناعاً من المصادر التي لا تملك قوة.

فالشخص الذي في موقع السلطة يستطيع تقديم الثواب أو العقاب، ويهتم بالحصول على الموافقة للرسائل التي يقدمها، وأن يتم تدقيق النظر فيها من جانب المستقبل. وتؤدي هذه السلطة إلى حصوله على الموافقة أو الإذعان. لهذا كلمات زادت قوة المصدر، ازدادت قوة التنفيذ في المعلومات والاتجاهات والسلوك.

ثانياً: الرسالة الاتصالية المقنعة:

لتحقيق عرض رسالة اتصالية مقنعة، لابد من تحقيق الجوانب التالية:

(1)

---

(1) سورة البقرة، آية 247.

1-اكتمال المكونات الأساسية للرسالة

من حيث المعنى، واللغة والترتيب، بشكل يمكن استقبالها من قبل المستمع أو القارئ أو المشاهد.

2- التحيز في عرض الرسالة:

فالرسالة الاتصالية إما تحتوي على شق واحد أو وجهة نظر واحدة، أو شقين أو وجهتي نظر. كما في قوله تعالى ﭽ ﮤ ﮥ ﮦﭼ تكون قد عرضنا شقاً واحداً للرسالة الاتصالية، أما إذا قلنا: قال تعالى ﭽ ﮤ ﮥ ﮧ ﮨ ﮩ ﮪﭼ. نكون قد عرضنا شقي الرسالة.

فالرسالة الاتصالية ذات الشق الواحد تكون متحيزة، لأنها تركز على سلبيات أو إيجابيات. فمثلاً نحن نعرض للإعلان التجاري إيجابيات السلعة مثلاً، لكن لا نعرض سلبياتها.

أما الرسالة الاتصالية ذات الشقين، فهي تعتبر موضوعية، لأنها تذكر الحسنات والسيئات للشيء أو الشخص.

ويكون عرض شق واحد للرسالة أكثر إقناعاً في الحالات التالية: (2)

أ- إذا دعم الجمهور المستهدف موقف المصدر أو المرسل من البداية.

ب- إذا كان هناك تطابق بين وجهتي النظر بين المرسل والمستقبل.

ت- إذا كان الجمهور المستهدف غير مثقف أو متعلم نسبياً.

ث- إذا كان الجمهور المستهدف لا يعرف أن هناك شقين للرسالة أو إذا كان من غير المحتمل أن يعرف بأن هناك شقين للرسالة.

---

(1) د. حسن عماد مكاوي، د. ليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ص56.
(2) المرجع السابق، ص195، 196.

ج- إن عرض شق واحد من الرسالة يجنب المستقبل الإرباك ويكون أكثر تأثيراً.

ح- إذا عرض المرسل شقاً واحداً من الرسالة وعارضه المستقبل منذ البداية، فعليه أن يعرض شقي الرسالة أو وجهتي النظر دون تردد.

خ- إذا أخبر المرسل المستقبل بأن للرسالة شقين وهو معنى فقد بعرض شق واحد أو وجهة نظر واحدة، فإنه يكون أكثر واقعاً وتأثيراً في المستقبل.

ويكون عرض وجهتي النظر أكثر تأثيراً وإقناعاً في الحالات التالية: (1)

أ- إذا لم يوافق المستقبل على أفكار وأهداف المرسل.

ب- إذا كان الجمهور المستهدف مثقفاً وذكياً وعلى علم كبير بدقائق الأمور المطروحة على بساط البحث.

ت- وبشكل عام فإن عرض وجهتي النظر أو شقي الرسالة يوحي للمستقبل بأن المصدر أو المرسل ثقة وعدل وموضوعي تجاه الموضوع الذي يطرفه.

وبالتالي فإننا نقول بأن عرض شقي الرسالة أكثر تأثير وإقناعاً وموضوعية من عرض وجهة نظر واحدة أو شق واحد.

---

(1) المرجع السابق، ص196.

يعتمد عرض شق واحد للرسالة أو شقين على الأشياء التالية:

اتجاهات المستقبل والمستوى التعليمي للمستقبل، وكذلك على مدى معرفة المستقبل بأن للرسالة الاتصالية شقاً واحداً أو شقين.

كذلك فإن الرسالة التي تذكر جانبي الموضوع المؤيد والمعارض، تكون أكثر قدرة على تحصين المتلقي من الدعاية المضادة، في حين أن الرسالة التي تعرض جانباً واحداً تكون غير قادرة على تحصين الجمهور[1].

وتضيف جيهان رشتي بأن تقديم جانبي الموضوع يكون أكثر فعالية، حينما يكون الجمهور مدركاً بأن القائم بالاتصال يرغب في التأثير عليه، وحينما يكون أعضاء الجمهور أكثر ذكاءً وتعليماً، وحينما يرغب المصدر في أن يبدو موضوعياً. وفي المقابل يكون تقديم الجانبين أقل فعالية في حالة الأفراد ذوي التعليم البسيط، الذي يؤدي استماعهم إلى جانبي الموضوع إلى حدوث أثر عكسي[2].

3-أسلوب بناء أو تركيب أو تنظيم الرسالة المقنعة:

يتفق العلماء على أن الرسالة الاتصالية لا تبنى فقط بالكلمات أو الإشارات، بل لابد من وضع الكلمات أو الإشارات في وحدات اللغة الأكبر، مثل العبارات والجمل والفقرات والأقسام والفصول، وأخيراً في رسالة كاملة حتى تنتقل المعاني والأفكار من المرسل إلى المستقبل دون تغيير أو تخريف، فبذلك يحدث الإقناع، وهو الهدف المهم في الاتصال.

---

(1) د. حسن مكاوي، د. ليلى السيد، الاتصال ونظرياته، مرجع سابق، ص195.
(2) د. جيهان رشتي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، (القاهرة، دار الفكر العربي) 1978، ص486- 490.

ومن أساليب بناء الرسالة: [1]

أ-نمط الرسالة:

في مثل هذا النمط يقوم المصدر بترتيب مادته على أساس جغرافي. فإذا ما أراد أن يتكلم عن جغرافية بلد يقوم بتقسيمه إلى مناطق إما في الشمال أو الجنوب أو الشرق أو الغرب.

ب-الترتيب الزمني:

حيث يقوم المصدر بترتيب مادته حسب التسلسل الزمني الذي وقعت فيه. فإذا تكلم عن تطور مؤسسة، يبدأ بتاريخ إنشائها وينتهي بما وصلت إليه المؤسسة.

ت-الترتيب الاستنتاجي:

وهو أحد الترتيبات المنطقية شائعة الاستعمال. فهنا يقوم المصدر بترتيب مادته بادئاً بالتعميم ومنتهياً بالتخصيص. أي يعطي الأمثلة أو الأدلة التي تدعم فكرته، ومن ثم يصل إلى النتيجة، فكلما كان موضوع الرسالة الاتصالية معقداً أو غامضاً، كانت الحاجة ملحة لذكر النتيجة وتبيانها للمستقبل.

ولكن هناك بعض الحالات التي يجب عدم الإفصاح عن النتيجة فيها:[3]

- إذا كان موضوع الرسالة بسيطاً.

(1) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني، ص197- 203.
(2) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني، ص197- 203.
(3) المرجع السابق، ص197، 198.

- إذا كان المستقبل على درجة عالية من الذكاء.
- في حالة الأمور الخلافية، يكون من الأفضل ألا يعطي المصدر رأياً أو حكماًً، بل يدع المستقبل يستخدم رأيه، فهذا أدعي للإقناع، من أن تملي عليه رأيك. فذكر الخاتمة أو النتيجة أو عدم ذكرها يعتمد على طبيعة المستقبل أو المستقبلين.

د-الترتيب الاستقرائي:

هو تتبع الجزئيات للوصول إلى حكم كلي. فالمرسل هنا يعرض أو يقدم الأمثلة. ويدع المستقبل يستخلص النتيجة وحده. وهذا الترتيب يسهم في مشاركة القارئ أو المستمع أو المشاهد المصدر في عرض موضوع لأن المرسل لم يستخلص النتيجة بشكل صريح.

هـ-الترتيب النفسي:

هو استخدام الحوافز المتتابعة من قبل المرسل ليتمكن من الوصول لأعماقه وإقناعه لما يريد.

ويتضمن الترتيب النفسي خمس خطوات كما يلي:

1- جذب الانتباه.
2- الحاجة.
3- التصور أو التخيل.
4- القناعة.
5- العمل.

و-ترتيب المشكلة/الحل:

يقوم المصدر بإعطاء تفصيلات عن طبيعة المشكلة كما يراها، ومن ثم يقدم أو يقترح الخطوات العملية التي يجب اتخاذها لحل مشكلة، وهذا يؤدي الاقتناع لأنه يتعرض إلى الأسباب والحلول معاً.

فالرسالة الاتصالية هنا تتسم بالموضوعية والواقعية والإقناع.

ر-ترتيب عرضي:

يركز المصدر هنا على التأثير الذي نتج عن مشكلة ما، ومن ثم يحاول أن يضيف الأسباب التي أسهمت في حصول هذه التأثيرات.

فمثل هذا الترتيب يجعل المستقبل يفكر في الحلول للتخلص من هذه التأثيرات، لا سيما إذا كان على علم بأن هذه الظروف أو التأثيرات ستستمر.

ج-الإعادة:

الإعادة هي ذكر الفكرة عدة مرات باستخدام الكلمات نفسها، مما يظهر النقاط المهمة للمستقبلين. ومثال ذلك إعادة الإعلان التجاري عدة مرات.

ويستخدم الخطباء الإعادة لتحقيق الأهداف التالية:

1- الإقناع.

2- لخلق ردة فعل عاطفية.

3- مساعدة المستمع على تذكر المعلومات.

4- لتأكيد النقاط الهامة.

ففي الإعادة الإفادة، لأنها تساعد المستقبل على تذكر أو حفظ الرسالة الاتصالية، وتؤكد على أهميتها. وكذلك تستخدم الإعادة لمقاومة التشويش الذي يطرأ على الرسالة الاتصالية أو وسيلة الاتصال، فتقديم أو عرض الرسالة الاتصالية عدة مرات يكون أكثر إقناعاً من عرضها مرة واحدة.

ط-التكرار:

ونقصد هنا بالتكرار الألفاظ والمعاني لتوكيدها وإظهار أهميتها. قال تعالى: ﭽ ﭙ ﭚ ﭛ ﭜ ﭝ ﭞ ﭟ ﭠ ﭼ[1] لكن ليس التكرار الممل كتكرار الأشياء البسيطة والمألوفة لدى المستقبل لأنه يعرفها. ولكن تكرار أشياء جديدة لم يسمعها المستقبل أو يقرأها من قبل أو تحمل له معلومات جديدة، لأن الإنسان عنده حب الاستطلاع وميال للتجديد وقد بينت البحوث بأن النقاشات التي تحمل معلومات جديدة أكثر إقناعاً من التي تحمل معلومات قديمة. فالإنسان يتطلع إلى ما هو جديد ويمج التكرار الممل للأشياء القديمة.

ويؤمن عدد كبير من علماء الاتصال بأن تكرار الرسالة من العوامل التي تساعد على الإقناع. وينعكس ذلك في الحملات التي تعتمد إلى تكرار الرسائل الإعلانية. وتؤكد الدراسات التي أجراها "بارتليت" أن التكرار بتنويع، يقوم بتذكير المستقبل باستمرار بالهدف من الرسالة، ويثير في الوقت نفسه احتياجاته ورغباته[2].

ي-التعزيز:

يكون التعزيز في الرسالة الاتصالية باستخدام الكلمة الطيبة والابتسامة العريضة والتحية التي تنبع من أعماق القلب واللغة المفعمة بالعواطف. كل ذلك يسهم في تعزيز اتجاه المستقبل أو تعديله أو تغييره. وقد يكون التعزيز مادياً أو معنوياً أو مادياً ومعنوياً معاً.

---

(1) سورة القارعة، الآيات 1-3.
(2) د. جيهان رشتي، الأسس العلمية لنظريات الاتصال، ص495-500.

قـال تعـالى: ﭽ ﭾ ﭿ ﮀ ﮁ ﮂ ﮃ ﮄ ﮅ ﮆ ﮇ ﮈ ﮉ ﮊ ﮋ ﮌ ﮍ ﮎ ﮏ ﮐ ﮑ ﮒ ﮓ ﮔ ﮕ ﮖ ﮗ ﮘ ﭼ[1].

قـال تعـالى: ﭽ ﯔ ﯕ ﯖ ﯗ ﯘ ﯙ ﯚ ﯛ ﯜ ﯝ ﯞ ﯟ ﯠ ﯡ ﯢ ﯣ ﯤ ﭑ ﭒ ﭓ ﭔ ﭕ ﭖ ﭗ ﭘ ﭙ ﭚ ﭛ ﭜ ﭝ ﭞ ﭟ ﭠ ﭼ[2].

ك-التخويف:

قد يلجأ المرسل إلى استخدام لغة التخويف لـردع المستقبل وإقناعـه بـأن يعدل أو يغير اتجاهه، وإلا سيعاقب عقاباً صارماً. أي استخدام سياسة القبضـة الحديدية.

قال تعالى: ﭽ ﮆ ﮇ ﮈ ﮉ ﮊ ﮋ ﮌ ﮍ ﮎ ﮏ ﮐ ﮑ ﮒ ﮓ ﮔ ﭼ[3].

يشير مصطلح استمالة التخويف إلى النتائج غير المرغوبة التـي تترتـب على عدم اعتناق المتلقي لتوصيات المصدر. وتعمل استمالات التخويف علـى تنشيط الإثـارة العاطفيـة لـدى المتلقـي مثـل: إثـارة خـوف النـاس مـن الحـرب لتبرير زيادة الاعتماد الخاصة بالتسلح، وتحذير الناس من الأمراض الخطيرة حتى يسارعوا إلى الكشف الطبي الدوري.

وتـؤدي اسـتمالة التخويـف إلـى جعـل المتلقـي يسـتجيب للرسـالة فـي حالتين[4]:

---

(1) سورة البقرة، آية261.
(2) سورة إبراهيم، آية 24-25.
(3) سورة البروج، آية 10.
(4) د. حسن عكاوي، د. ليلى السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ص191.

- شدة الإثارة العاطفية تشكل حافراً لدى المتلقي للاستجابة لمحتوى الرسالة.

- توقعات الفرد بإمكان تجنب الأخطار، وبالتالي تقليل التوتر العاطفي عند الاستجابة لمحتوى الرسالة.

ل-الترغيب والتهويل:

قد يلجأ المرسل إلى استخدام لغة الترغيب والترهيب أو الثواب والعقاب لإقناع المستقبل بوجهة نظره. ومن الأمثلة على ذلك:

أ- قال تعالى: ﭽ ﮝ ﮞ ﮟ ﮠ ﮡ ﮢ ﮣ ﮤ ﮥ ﮦ ﮧ ﮨ ﮩ ﮪ ﮫ ﮬ ﮭ ﮮ ﮯ ﯓ ﯔ ﯕ ﯖ ﯗ ﯘ ﯙ ﯚ ﯛ ﯜ ﯝ ﭼ[1]

ب- قال تعالى: ﭽ ﭮ ﭯ ﭰ ﭱ ﭲ ﭳ ﭴ ﭵ ﭶ ﭷ ﭼ[2]

م-السؤال الاستنكاري

قد يستخدم المرسل السؤال الاستنكاري أحياناً ليؤكد أفكاره ويقنع المستقبل بوجهة نظره، والسؤال الاستنكاري هو الذي يجيب عنه المستقبل في ذهنه وبصوت غير عال بكلمة نعم.

ومن الأمثلة على ذلك:

أ- قال تعالى: ﭽ ﭳ ﭴ ﭵ ﭶ ﭼ[3].

---

(1) سورة الليل، آيات 5-11.
(2) سورة الشمس، آيات 9-10.
(3) سورة التين، آية 8.

ب- قـال تعـالى: ﭽ ﭩ ﭪ ﭫ ﭬ ﭭ ﭮ ﭯ ﭰ ﭱ ﭲ ﭳ ﭴ ﭵ ﭶ ﭷ ﭸ ﭹ ﭺ ﭻ ﭼ ﭽ ﭾ ﭿ ﮀ ﮁ ﮂ ﮃ ﮄ ﮅ ﮆ ﮇ ﮈ ﭼ.[1]

ن-التنافر

يذهب **فستنجز** **Festinger** في نظريـة التنـافر، إلا أنـه فـي حالـة وجـود علاقـة تنـافر أو تضـارب بـين فكـرتين أو رأيـين أو اعتقـادين لـدى الفـرد، فإنـه يصبح قلقاً. وحتى يتخلص من هذه الحالـة النفسية ويرجـع إلـى حالـة التـوازن بتغيير إحدى الفكرتين أو أحد الرأيين أو الاعتقـادين معـا، عن طريـق إضـافة أفكار أو آراء أو اعتقادات أخرى تؤدي إلى الانسجام والتوازن.

فمثلاً عنـدما تقـول لشـخص مـدمن علـى الـدخان بـأن الـدخان يـؤدي إلـى سرطـان الرئـة فإنه يقلق، ويلجأ إلى شرح وتبرير موقفـه أو رأيـه بـأن التـدخين متعة لا غنـى عنهـا. لكن من الممكن أن يقلل من عدد السجائر التـي يـدخنها يوميـاً أو مـن نوعيـة أو كميـة الـدخان فـي السـيجارة الواحـدة، حتـى يتجـبن المرض، أو قد يتوقف عن التدخين بتاتا والى الأبد.

لذلك يجب على المرسل أن يصـوغ الرسـالة بطريقـة تـؤدي إلـى إحـداث تنافر في أفكار وآراء ومعتقدات المستقبل مما يؤدي إلى إقناعه[2].

ثالثاً: الجمهور المستهدف:

لابد من التعرف على ما يلي[3]:

1-خصائص الجمهور المستهدف من حيث

---

(1) سورة الأعراف، 172.
(2) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني، ص203.
(3) المصدر السائق، ص24.

أ- الخصائص النفسية: وتتمثل في السمات الشخصية للجمهور المستقبل والميول والاتجاهات والعواطف والاحتياجات والحاجات والأمزجة والحوافز والعادات وبعض العناصر الفسيولوجية.

ب- الخصائص الديمغرافية: من حيث العمر والجنس والعرق ومكان السكن والوظيفة الاجتماعية (الدخل والمستوى التعليمي والمهني).

ج- الخصائص الاجتماعية: الجماعات التي ينتمي إليها الشخص (الأسرة- الأصدقاء- زملاء العمل أو المسجد أو الأقارب) الذين يتعاطف معهم أو ينتمي إليهم ويحترمهم ويتخذهم نموذجاً يحتذى به.

2-حاجات الجمهور المستقبل (انظر هرم مازلو المرفق)

للتعرف على حاجات المستقبل سنستعين بهرم أبراهام مازلو حيث صنف حاجات المستقبل إلى خمس حاجات[1]:

أ- الحاجات البدنية أو حاجات البقاء (الفسيولوجية)

Physiological Needs

والتي تتمثل بالماء والهواء والطعام والجنس والنوم والمأوى

ب- الحاجة إلى السلامة والأمن Safety and security

فبعد إشبع الحاجة إلى البقاء، يأتي دور الحاجة إلى السلامة البدنية، أو الأمان الوظيفي والموارد والأمن العائلي والصحة والممتلكات. والمرء بعد تحقيقه حاجاته البدنية يبدأ في التفكير بتلبية حاجاته للسلامة والأمان.

ج- حاجات الحب والانتماء Love and Balongingness

(1) د. صالح أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ص144، 145.

بعد تلبيـة الحاجـات السـابقة فـإن الإنسـان يسـعى إلـى الصـداقة والحـب والقبول من الآخرين، وهو يرغب في شد انتبـاههم لـه، ويسـعى إلـى أن يكـون له مركز محترم بين الجماعة.

د- حاجات الثقة في النفس واحترام الذات Self Esteem

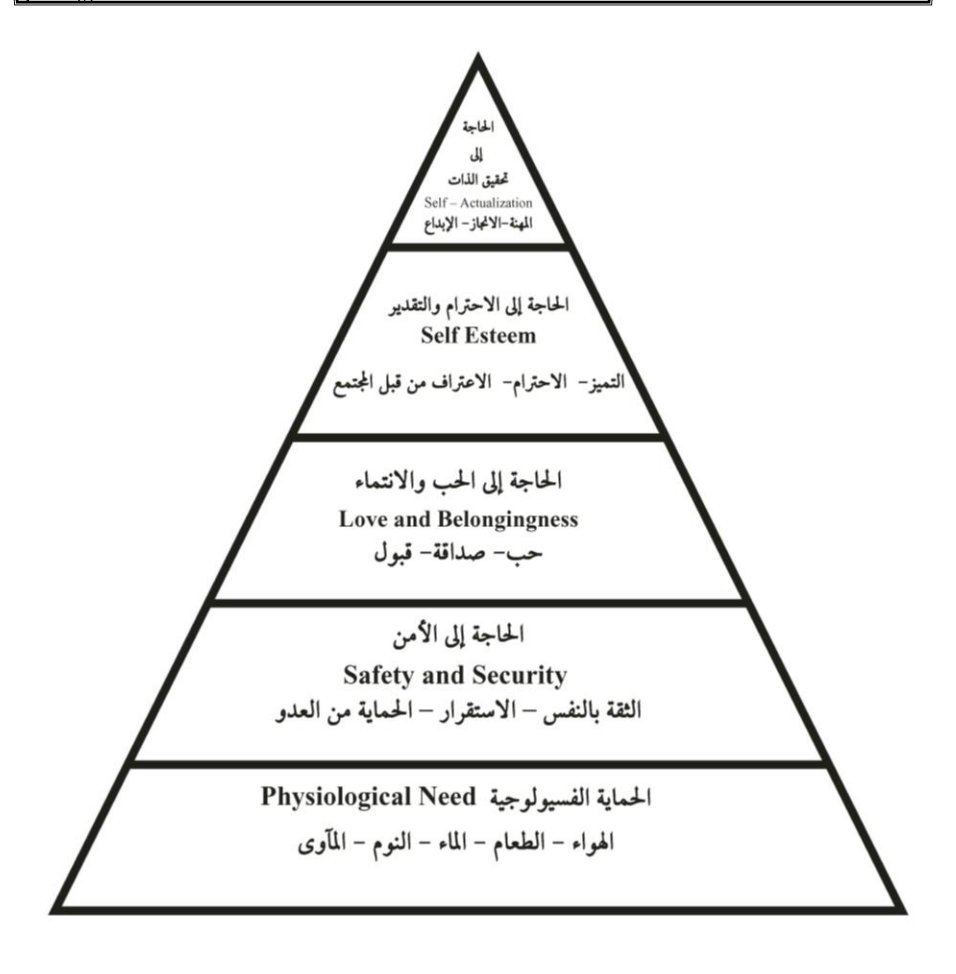
ضمن خلال هذه الحاجـة تـأتي الحاجـة إلـى اعتـزاز الآخـرين بالشـخص وبمركزه، وكذلك باحترام الذات، والقوة والانجاز والسمعة والهيئـة والشـعور بالقيمة والجدارة والاعتداد بالنفس والمكافئة والتقدير.

لـذلك يجـب مخاطبـة المسـتقبلين بمـا يليـق بمقـامهم مـن ألفـاظ، وإنـزالهم منـازلهم، فـإن لكـل مقـام مقـالاً (سيادة، جلالـة، سمو، دولـة، معـالي، عطوفـة، فضيلة، الأخ، الأخـت، الأخـوات، الحفـل الكـريم... الـخ) فالاتصـال المقنـع هـو الذي يخاطب الناس بأحب الأسماء والألقاب إليهم، وينزل الناس منازلهم[1].

هـ- تحقيق الذات Self Actualization

تتمثل في رغبة الفرد لتحقيق إمكانياته الكاملة من حيث الروح المعنويـة والإبداع، وتقبل الحقائق، بحيث يستطيع توظيفها كاملة، وهكذا فإنه يتطلع إلى التنميـة الذاتيـة والشـعور بتحقيـق الـنفس والسـيطرة علـى الأشـياء المحيطـة والمصير والقدرة على تحقيق الرغبات.

(1) د.إبراهيم أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني ص208.



وبعد قد يبدو مصطلح الإقناع سهلاً، في حين أنه يمثل للمصدر أو القائم بالاتصال شيئاً مهماً، فإقناع الجمهور بشيء ما، يتطلب أن تقتنع هذه الجماهير بما قدمته الرسالة الاتصالية من حجج وأدلة وبراهين، توضح الفوائد التي يمكن للمتلقي أن يستفيد منها على المستويين "العقلي والمادي. فالرسالة قد تشبع حاجات ذهنية ذهنية وفكرية، مثلما تشبع حاجات مادية لدى الجمهور"[1]، لذا فإن عملية الإقناع برسالة معينة تمر بمراحل معقدة، تمثل

(1) د. راسم محمد الجمال، د. خيرت معوض عياد، ادارة العلاقات العامة،

تحدياً أمام مخطط البرنامج الاتصالي. بهذا تتطلب عملية الإقناع أهدفاً واضحة محددة، ومزيجاً من الرسائل الاقناعية. خاصة كيف يعالج المتلقي الرسالة بعد استقبالها، وكيف يستجيب لهذه الرسالة.

مهارة طرح الأسئلة:

هناك قاعدة هامة تحكم العمل في مجال إجراء الاتصالات والمقابلات خاصة الاتصالات في العمل الإداري و التعامل مع العملاء وخدمة الآخرين، وهي تقوم على قاعدة الود خاصة حيث يكون الهدف في الفهم المتبادل وتقديم المساعدة في التعامل مع الآخرين وللوصول إلى نتائج ايجابية في فن توجيه الأسئلة نستعرض أنواع الأسئلة الموجهة إلى المتلقى والإرشادات الواجب إتباعها في التعامل مع الآخرين[1]:

الأسئلة المفتوحة:

وهي الأسئلة التي تتيح فيها الفرصة للانطلاق في التعبير دون أن تحدد أي جانب من جوانب المشكلة و بذلك تتيح له الفرصة للبدء من بؤرة اهتمامه مثل:

- هل قرأت الطلب الذي تقدمت به؟
- هل يمكن أن تشرح لي مشكلتك بالتفصيل؟

الأسئلة المباشرة:

= ص223،222.

(1) د.محمد محمود مهدلي، مدخل إلى التكنولوجيا الاتصال الاجتماعي (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث 1997) ص315.

و هـي أسـئلة تتطلـب إجابـات محـددة مثـل السـؤال عـن الـدخل أو عـدد الأولاد وأعمارهم أو عنوان المنزل.

3-الأسئلة الايحائية:

وهي التي توحي للمتلقي بإجابة معينة، إجابتها دائماً تكون محدودة، وقد تكون هذه الإجابة مخالفة للحقيقة، مثل هل تكره زميل مديرك؟؟

د-الأسئلة التحويلية أو الترابطية:

وهـي التـي يتحـول بهـا المصـدر مـن موضـوع إلـى آخـر، وخاصـة مـع العملاء الثرثارين، أو الأسئلة التي يتدرج بها المتصل مع العميل عندما يريد الانتقال من موضوع تم دراسته إلى موضوع آخر لابد من استكماله، مثل حديثك مع موظف عن مكافأة، وتحويلها للتحدث عن كفايتها لسداد حاجات العيد.

هـ-الأسئلة الملتوية أو الساخرة:

هي تلك الأسئلة التي يشعر بها العميل بخداع المرسل، ونحن نعرف أن العديد من المستقبلين شديدي الحساسية، فقد تثير بعض الأسئلة الشك، وتفقده الثقة الواجب توافرها لنمو العلاقة. وكذلك تلك الأسئلة الساخرة مثل، هل تنتظر أن تصرف عليك المؤسسة طول العمر؟

و-أسئلة الإدانة

وهـي الأسـئلة التـي يشـعر بهـا العميـل بإدانـة المرسـل لـه، مثـل: عنـدما ينـاقش المـدير موضـوع سـرقة أجهـزة مـن العمـل دون تأكـد المـدير مـن هـذا الاتهـام، فيقـول للموظـف مـثلاً، عنـدما سـرقت الجهـاز مـاذا فعلـت؟ ومـن هـذا

السؤال يتضح إدانة المدير للموظف الذي قد يكون بريئاً من هذا الاتهام[1]. إن مثل هذه الأسئلة التي تثير الاتهام والتشكيك، لا يثير إلا الخوف والتردد لدى الطرف الآخر، وان مثل هؤلاء يصنفون بأنفسهم حاجزاً بمنع وصول مشاعر الود بين المصدر والمستقبل[2] .

لذا فإن استخدام توجيه الأسئلة في إطار المعرفة والخبرة يساعدك على اكتساب ميزة اكتشاف مستمعينك، ومشاعرهم واحتياجاتهم، إضافة أنه يمكنك من التركيز على هذه العناصر عندما يحل دورك في الحديث.

ومن الإرشادات في طرح الأسئلة ما يلي[3]:

1-يجب ألا تقتصر الأسئلة على الإجابة بِ " نعم " أو "لا":

- حتى تضمن مشاركة المستمع الفعالة، يجب أن تشجعه على اكتشاف أفكاره ومشاعره بأن يبدأ أسئلته بأداة استفهام مثل: من- ماذا- أين- متى- لماذا- كيف.

- مثال:

- " هل سمعت عن أنشطتنا؟ "

إن إجابة هذا السؤال لابد وأن تكون إما "نعم" أو "لا" والأفضل أن يعاد صياغة السؤال بإضافة " ماذا " ليصبح:

- ما الذي سمعته عن أنشطتنا:

---

(1) المرجع السابق، ص 314.

(2) مي حسين، فن المقابلات الناجحة (القاهرة: دار الطلائع)، 1997، ص32.

(3) د. أحمد أبو السعيد، الاتصال والتعامل مع الآخرين، مرجع سابق.

في هذه الحالة لن يتمكن المستمع من الإجابة ب " نعم " أو " لا" بل سيضطر لإعطائك فكرة عامة عما يفكر فيه. وسوف تساعدك المعلومات التي تحصل عليها من الاسترسال الفعال في توجيه الأسئلة والتركيز على تزويده بمعلومات إضافية.

- مثال آخر:

- بدلا من: "هل تحتاج إلى مساعدة؟ "

قل: " كيف يمكنني مساعدتك؟ "

إن توجيه الأسئلة التي تقتصر إجابتها "بنعم" أو "لا"، يؤدي إلى تحفيز المتحدث بحرية أكثر، وتبتعد عن خطر تلقين الإجابة.

ويبدو أننا نكون أقرب إلى النجاح، حتى يتحدث إلينا الآخرون بحرية عندما نرغب أن تستخلص منهم معلومات أو أفكار معينة[1].

2-يجب ألا يكون الأسئلة موحية بالإجابة:

وذلك حتى يمكنك الحصول على معلومات موضوعية وغير متميزة.

- مثال:

- " لماذا تعتقد أن هذا الحل جيد "؟

هذا السؤال يستفسر فقط عن النقاط الجيدة وسوف يقدم لك المستمع عشرات النقاط الجيدة، لأن ذلك هو كل ما سألته عنه.

وقد تكون لديه نقاط سيئة في مقابل الجيدة، لكنه لن يخبرك بها لأنك لم تطلبها. ومن الأفضل أن يكون السؤال مفتوحاً وبحيث يتسنى للمستمع أن يقول كل ما يشعر به سواء أكان جيداً أم سيئاً.

---

(1) مي حسين، فن المقابلات الناجحة (القاهرة: دار الطلائع)، 1997، ص32.

لذا يستحسن تغيير السؤال إلى:

"ما رأيك في هذا الحل؟ "

3-يجب ألا تكتشف الأسئلة عن هدفك:

عندما تحتاج إلى معلومات صحيحة، لا توجه أسئلة مباشرة تكشف عما تبحث عنه.

- مثال:

- "لماذا تشتري من هذا المورد؟ "

نقطة الضعف في هذا السؤال أنه يسمح للمشتري بأن يجيب عنه بالإجابة التي يريدها موجه السؤال أو إعطاء إجابة مدروسة بدقة.

ولذا من الأفضل أن يتحول السؤال إلى:

- كيف تقيم المورد؟ "

في هذه الحالة لن يتمكن المشتري من معرفة هدفك بوضوح، ولذا فقد يعطيك إجابة صادقة.

4-يجب أن تكون الأسئلة قصيرة:

يجب أن تكون الأسئلة قصيرة بشكل يكفي لفهمها بسهولة.

- مثال لسؤال طويل:

- " حتى يمكنني أن أفهم مشكلتك فهماً تاماً، هل يمكنك أن تشرح لي وبالتفصيل مختلف الأسباب التي شجعتك على إتباع ذلك الأسلوب للتغلب على صعوباتك؟ "

ولذا يستحسن أن يأخذ السؤال هذا الشكل:

"كيف استطعت حل مشكلتك؟ "

5-يجب أن تكون الأسئلة مقصورة على نقطة واحدة[1]:

يجب أن يتعلق السؤال بنقطة واحدة.

- مثال:

- "عند الاختيار من بين عدد كبير من المنتجات، هل تستغرق وقتاً طويلاً في دراسة ما تقوله المصانع والقيام بإعداد تقديرات تكلفة مقارنة؟ "

بالإضافة إلى أن هذا السؤال يدعو للإجابة ب "نعم" أو "لا" إلا أنه يحتوي على نقطتين فضلاً عن أنه يعتبر أطول من اللازم.

ولذا يستحسن تغيير السؤال لصيغة أفضل والتركيز على نقطة واحدة مثل:

"كم يستغرق الأمر لتقييم المنتج؟ "

كذلك فإن الإكثار من الأسئلة يربك الطرف الآخر ويسكته، والإقلال منها يلقى كذلك عليه بجانب ثقيل من عناء الاتصال يفوق احتماله، وقد يفضل أن يترك بعض النواحي المهمة دون أن يتناولها[2].

(1) د. أحمد أبو السعيد، الاتصال والتعامل مع الآخرين، مرجع سابق.
(2) مي حسين، فن المقابلات الناجحة، مرجع سابق، ص32.

الفصل الخامس
مهارات الاستماع و الإنصات والإدراك

الفصل الخامس
مهارات الاستماع و الإنصات و الإدراك

- الاستماع والإنصات.
- الفرق بين الاستماع والإنصات.
- كيف تكون منصتا جيداً.
- نتائج الإنصات الجيد.
- عادات سيئة في الإنصات.
- مستويات الاستماع والإنصات الجيد.
- حقائق عن الإنصات.
- ماذا نفعل نحفظ أو نفهم.
- أثر الإدراك في عملية الإنصات.
- العوامل التي تؤثر في عملية الإدراك.
- الإدراك وعلاقته بفاعلية التعامل والاتصال.

الفصل الخامس
مهارات الاستماع و الإنصات و الإدراك

الاستماع والإنصات: Hearing And Listening

ﭽﯓ ﯔ ﯕ ﯖ ﯗ ﯘﭼ

صدق الله العظيم

تميز الإنسان عن سائر المخلوقات بالعقل, وحكمة الخالق سبحانه وتعالى في ذلك أن يعطيه المقدرة على التفكير، حيث يختزن المعلومات ويسترجعها ويحللها ويستنتج منها ما يمكنه من العمل والأداء. إذا كانت الحواس الخمسة في الإنسان هي مدخلات المعلومات إلى عقله, فان السمع والبصر يلعبان الدور الأكبر في استقبال المعلومات. فالحواس الثلاثة الأخرى وهى اللمس والشم والتذوق كلها حواس إرادية, أي أن ردود أفعاله محددة عند اختبارها بأي مثير خارجي. وهناك توقع لطبيعة وقوة رد الفعل لكل مثير لأي من هذه الحواس الثلاثة, وان كان يمكن أن يكون هناك اختلاف بسيط في درجة رد الفعل عند استخدام هذه الحواس و لكن لا يوجد اختلاف في طبيعة رد الفعل نفسه.

ويختلف السمع والبصر في أنها حاستان لا إراديتان. ويعنى ذلك أن ردود فعل الإنسان نتيجة استخدام الحواس في الاتصال يختلف بدرجة كبيرة عند الفرد الواحد، وكذلك بين الأفراد, فكثيرا ما نجد أن المستقبل أو المستمع موجها نظره وسمعه إلى المتحدث ولكنه لا يفهم ولا يدرك ما يقوله المتحدث, حيث يكون عقله شاردا في اتجاه آخر.

وتأخذ عملية الاستماع والإنصات شكلاً روتينياً تعودنا عليه في حياتنا اليومية, ونتعامل معه في كل حين من حياتنا اليومية، والاستماع هو المهارة

الأساسية في حياتنا الإنسانية والاجتماعية والعملية، فنحن في حاجة ماسة إلى تنمية قدراتنا على الإنصات والاهتمام به.

ورغم توافر القدرات والمهارات التي حبانا الله بها للاستماع والإنصات, إلا أنها تمثل مشكلة, حيث نحاول دوما بذل المزيد من الجهد للاستماع للآخرين, وكثيراً ما نلقى بمسؤولية سوء الاتصال على عاتق المصدر.

والمتأمل لحياته اليومية وتصرفاته وسلوكه, سوف يكتشف أننا تقضى جزءاً كثيراً من حياتنا اليومية في الإنصات للآخرين, بل إن العلماء قالوا أننا نقضى أكثر من 40% من أوقاتنا في الإنصات للناس (انظر الشكل المرفق)[1] لذا فإننا في حياتنا اليومية والعملية بحاجة إلى الاهتمام بعادة الاستماع والإنصات, وإذا لم نستخدمها بفعالية, فنحن نهمل جانبا ليس بسيطا من حياتنا, قد يؤثر في قدرتنا وعلاقتنا بالآخرين. وقد يعود علينا بالسلب سواء أكنا متحدثين أم منصتين.

(1) د. أحمد أبو السعيد، الاتصال والتعامل مع الآخرين، مرجع سابق



يتضح من الرسم أن عملية الإنصات تأخذ وقتا أطول من حياتنا ,مقارنة بأخواتها من المهارات وهذه النسب تقديرية.

وبناء عليه أصبح يقال أن الاستماع والإنصات هما الاتصال ذاته[1]. فالكلام والإنصات وجهان لعملية واحدة هي عملية الاتصال, وهذه مهارة لا تتاح للكثيرين ورغم أن المستمعين كثيرون، إلا أن من منهم يجيد مهارة الاستماع والإنصات, كذلك كثيراً ما نجد القراء الأكفاء قليلون لذا يجب أن نعاون كل من هؤلاء على الكشف عما نريد التحدث به إليهم.

الفرق بين الاستماع والإنصات

The difference between hearing and listening?

الاستماع... يتم عن طريق الأذن, وهو يعتمد على الكلمات والصوت ومستوى النبرات المستخدمة. أي أن الاستماع لا يعنى ضرورة النظر إلى

---

(1) د. زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال، مرجع سابق، ص217.

المتحدث أو متابعة حركاته وانفعالاته من خلال الحواس الأخرى وبصفة خاصة النظر.

الإنصات... يتم عن طريق العقل حيث يقوم باستقبال الرسالة من خلال العين والأذن, يستخلص ويدرك المعاني التي يقصدها المتحدث أو المرسل بعد تحليل العلاقة بين التعبيرات اللفظية التي يؤديها المتحدث.

وليس معنى ذلك أنه لا يمكن أن يكون هناك إنصات لحديث شخص معين بدون استخدام البصر, ولكن يمكن أن يكون هناك درجة من الإنصات نتيجة التركيز بالسمع ومتابعة مستوى النبرات الصوتية, وكذلك شدة الصوت, ونوع الكلمات والعبارات المستخدمة حيث يمكن تحليل مضمون الحديث والوصول إلى نتائج أفضل.

وتسجيل المعلومات في عقل المستقبل يتطلب مستوى مناسباً من التركيز حتى يهيئ عقله ويفرغه إلى تسجيل المعلومات في الذاكرة, أو إدراك المقصود بالمثير والبحث عن رد الفعل المناسب من خلال الخبرات والمعلومات المخزنة عن نفس الموضوع في الذاكرة[1].

وعندما لا يستطيع الملتقى التحكم في تركيز ذهنه مع المتحدث تتحول الأصوات المؤثرة في الأذنين إلى مجرد مؤشرات تشعر بها الأذن في شكل تيار كهربي ينتقل إلى الذاكرة في المخ التي لا تكون مستعدة لاستقبال المعلومات أو تخزينها أو يكون استعدادها ضعيف، ويظهر ذلك واضحا عند محاولة استرجاعها.

---

(1) د. محمد عبد الغني هلال، مهارات الاتصال، فن الاستماع والحديث (القاهرة، مركز تطوير الأداء، القاهرة) ص117، 118.

ولا يمكن للفرد المتلقي أن يعي كل المعلومات أو النسبة الأكبر منها، إلا إذا أعد ذاكرته وهيأها لاستقبال كل المعلومات وقام بتكويدها وحفظها في إحدى الملفات في الذاكرة، بحيث يسهل استدعاء الملف عندما يريد والاستفادة من محتوياته.

فالإنصات هو تركيز الانتباه لآراء وأفكار ومشاعر وتعبيرات الآخرين اللغوية والجسدية, وعدم الاعتماد على محتوى الكلمات، ولكن الوصول إلى اتجاهات المتحدث.

ولا يستطيع المنصت الجيد تثبيت جميع المعلومات التي يسمعها في ذاكرته، حيث أنه لا يتذكر أكثر من 25% من المعلومات التي أنصت إليها، وذلك بعد مضى ستين يوما على سماعها. ولذلك فإن الإنصات لا يعتمد على تسجيل المعلومات بنفس الطريقة التي استخدمها المرسل, ولكن يعتمد فقط على فهم وإدراك الموضوع بصورة عامة وإعادة تخزينه في ذاكرته طبقا للنظام الشخصي المفضل لتخزين المعلومات عنده, والذي يكون غالباً مختلفاً عن نظام إدراك وتخزين المعلومات عند المرسل(1).

وعملية تخزين المعلومات تختلف حسب نوعها, فإذا كانت المعلومات تمثل حقائق وبيانات دقيقة, فمن الضروري أن يعتمد المرسل على الكلمات المكتوبة والمسجلة لتساعد في تثبيت الرسالة في ذاكرة الملتقى.

كيف تكون منصتاً جيداً **How To Be A Good Listener**

(1) د.أحمد أبو السعيد، الاتصال والتعامل مع الآخرين، مرجع سابق.

تبدأ عملية الإنصات منذ خروج الرسالة اللفظية أو الحركية من المرسل, وهى تتأثر في طريقها إلى أجهزة استقبال المتلقي بِ[1]

- الظروف التي يتم فيها الاتصال.
- اتجاهات الملتقى.

ماذا يفعل المتلقي لكي يكون منصتاً جيداً؟

1- هيئ لنفسك بيئة مناسبة منذ البداية تمنع تركيزك على أشياء أخرى غير الإنصات للمتحدث.

2- اجعل مكانك في الجلسة مناسبا لمتابعة المتحدث بعينيك وأذنيك وحاول أن تتلاشى العوامل التي يمكن أن تتعرض ذلك مثل سقوط أشعة الشمس عليك أو وجود بعض الأجهزة أمامك.

3- اجلس معتدلاً ويقظاً ومركزاً نظرك على كلمات وحركات المتحدث, فالاسترخاء في الجلوس يفقدك جزءاً كبيراً من فاعليتك في الاتصال[2].

4- لا تترك أمامك شيئاً غامضاً يثير فضولك دون أن تسأل عند قبل بداية عملية الإنصات، لأنه سوف يظل شاغلا لك.

5- لا تترك أي شئ مثيراً للضوضاء حولك، دون أن تأخذ قراراً سريعاً تجاهه, وبصرف النظر عن مصدر الضوضاء، أو على الأقل إعادة تهيئة نفسك للإنصات في ظل استمرار الضوضاء.

6- ركز هدفك على المشاعر التي يريد المتحدث أن يوصلها إليك ويحتاج ذلك منك إلى الترجمة الفورية للمعاني والكلمات والحركات.

---

(1) د.محمد عبد الغني هلال، مهارات الاتصال، فن الاستماع والحديث، ص117، 118.
(2) د. زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال، ص219.

7- تذكر أن قدرة العقل البشرى على استقبال المعلومات أكبر من قدرته على إرسالها. ويعانى المستقبل من فراغات كثيرة ناتجة من سرعته في ترجمة حديث المرسل, وعلى المتلقي في هذه الحالة أن يشغل هذا الفراغ الناتج من فرق السرعة بين التفكير والحديث بعملية تكويد المعلومات وتخزينها في الملف المناسب لها، بما يسمح له أن يظل عقله متصلا بموضوع الحديث, وإذا شغل المتلقي عقله بموضوع آخر فذلك يعنى فقدان التركيز.

8- فاستفد من الفراق بين سرعتي التفكير والحديث حيث أن مهارة التفكير تعادل ثلاثة أضعاف سرعة الحديث لدى غالبية البشر.

تحميل مسئولية إعادة تنظيم وترتيب أفكار المرسل طبقاً للطريقة التي تناسبه. وبصفة خاصة إذا كان المرسل لا يجيد من الأساس تنظيم وترتيب أفكاره.

9- استعد لأن تكون حيادياً عند استقبال للمعلومات بحيث لا ترفض مباشرة كل مالا يتفق مع اتجاهاتك واترك عملية تقييم المعلومات إلى نهاية الحديث بحيث تكون شاملة.

10- استخدم خبراتك ومعلوماتك السابقة المخزنة في الذاكرة في الحكم على صحة وصدق المعلومات، مع ضرورة الفصل بين الحقائق والآراء.

11- لا تجعل رأيك الشخصي في المرسل له تأثير مسبق على استعداداتك للإنصات إليه, سواء أكان ذلك بسبب اتجاهاته الفكرية أو لمظهره أو للجوانب الشكلية الأخرى.

12- لا تستسلم لمواقف الإثارة والحماس التي قد يبديها المرسل دون أن تحسب رد فعله جيداً.

13- أنصت للرسالة مكتملة، وأنصت إلى ما تحب وما تختلف به مع الغير.

14- احترم كل وجهات النظر سواء من المرسل أو المناقشين، وحاول الاستفادة منهم حتى لو كنت مختلفا معهم.

15- ارصد كل التعبيرات غير اللفظية والتلميحات, وكذلك اربط بين الأمثلة والحكايات وأبيات الشعر والأحاديث، وبين ما تريد أن يوصله إليك المتحدث.

16- اسمح بالوقت الكافي للإنصات للمتحدث دون مقاطعة.

17- تجنب الأسئلة الساذجة أو الجدل في المناقشة.

18- تحكم في انفعالاتك فلا تكن سريعاً في إبداء الرأي أو رد الفعل وأجله حتى يكون تقييمك للأمور واضحا ًوكاملاً.

19- تذكر انك لا تستطيع أن تنصت إذا كنت تتكلم، فجهاز الإنصات لديك لا يعمل بكفاءة عند العمل في اتجاهين في وقت واحد.

20- لا تكن متحفزاً للمرسل في كل ما يقوله ويفعل.

21- اجعل التغذية العكسية الصادرة منك للمرسل مشجعة له وصادقة, انظر إليه باهتمام واجعل حركة رأسك ونظراتك معبرة عن مدى تفاعلك مع الحديث.

22- لا تتحدث مع احد وأنت في عجلة من أمرك.

23- تجنب الانشغال بالأشياء الموضوعة أمامك مثل الأفلام والمطبوعات، وإذا كانت جاذبيتها كبيرة ضعها في مكان لا يجعلك منشغلا بها.

24- فرق بين الاستفسار والتعليق والنقد بصورة تجعل المرسل يتقبل ما تقول ولا تخلط بين الأمور.

25- تذكر أن الله أعطاك أذنين ولساناً واحداً, فاستمع ضعف ما تتكلم حتى تكون لديك حصيلة جيدة تساعدك على أن تكون متحدثاً.

26- أعد صياغة كلمات المتحدث بألفاظ أخرى حتى تستطيع فهمها واستقبلها، وتتأكد أن الرسالة وصلتك بنفس المعنى المقصود لدى المرسل[1].

نتائج الإنصات الجيد **Out Comes Of Good Listening**

الإنصات الجيد هو الطريق المناسب للمفكر أو القائد أو الفرد ذي العلاقات القوية بالآخرين حيث يوفر الكثير من الوقت والجهد في إدارة المشكلات والصراعات وتحقيق الأهداف والتفاوض مع المحيطين, لذا فإن الإنصات[2]:

1- يؤثر في صحة ودقة القرار.

2- يجعل العلاقات ناضجة وقوية بين الأفراد.

3- يولد القدرة على الابتكار والإبداع.

4- يجعل الفرد قادرا على مواجهة المشكلات والأزمات.

5- يجعل معايير تقييم الآخرين أكثر عدلاً.

6- يعطى القدرة على التمييز بين المبادئ والأساليب, فالأساليب يمكن التفاوض حولها.

7- الإنصات يعنى إضافة دائمة لقدرة الإنسان على الحديث القوى الجيد.

8- يقلل الخطأ ويمثل مفتاح الأمان لنمو الفرد فكرياً.

---

(1) للمزيد: برنامج الاتصال والتعامل مع الآخرين للدكتور أحمد أبو السعيد..
(2) د. محمد عبد الغني هلال، مهارات الاتصال، فن الاستماع والحديث، ص126.

9- إن الإنصات الجيد والواعي هو الطريقة الذي يمهد لتكوين العلاقة مع المرسل, وفيه معنى التعقل والاحترام والتقدير, وحرارة العلاقة المهنية, ويجب أن يكون لدى المستقبل قدرة على الإنصات الواعي, وفهم ما وراء حديث المرسل[1] .

10- إنصات المستقبل للمرسل, يشعره بالاهتمام والطمأنينة.

11- يساعد على تعديل الأفكار الذاتية للمرسل.

12- إن مهارات الإنصات ميسورة الحيازة لمن يرغب في التعود عليها, لاسيما أن الذي ينصت أكثر يستفيد أكثر. فالإنصات يؤدى إلى زيادة اليقظة, وشدة التفاعل وازدهار جدوة الحماس وتوقد الذهن وسلاسة التفكير، وهذا يجعل المستقبل يبتعد عن المعارضة ويكف عن التساؤلات التي لا مبرر، لها ويعمل على تمحيص الآراء وقبول ما تسنده الحجج والبراهين منها[2]:

13- الإنصات يلزم المستقبل أن يراقب المرسل عن كثب وتبن ملامحه, ويستوحي من نبراته هويته ولهجته، ومن حركته وسكناته العديد من التعبيرات التي ترسم على وجهه ما يقوله وما لم يقله, أي يستنتج ما سكت عنه, وما عبر عنه، والمستقبل الذي يفعل ذلك سوف تتضح له كثيراً من الأمور التي لم تذكر صراحة، فإنصاته هنا نوع من الإيحاء الذي يساعد على تلمس الشعور النفسي للمرسل, ويصبح أكثر استعداداً للاستماع, وأكثر نفسيا ليكون مستقبلاً ويصبح أكثر استعداداً للاستماع, وأكثر قابلية

---

(1) د. محمد محمود مهدلي، مدخل إلى تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي (لإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997) ص27.
(2) د. زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال، ص218.

للآراء التي تنتهي بها عملية الاتصال[1].

عادات سيئة في الإنصات

يلاحظ أننا نقضي وقتا طويلاً في عملية الإنصات للآخرين، إلا أن نسبة كبيرة من البشر لا يتصفون بصفات الإنصات الجيد، نتيجة لبعض العادات السيئة التي تعيق عملية الإنصات الجيد لديهم، والتي قد تستمر معهم طوال حياتهم، إلا إذا أولوها عنايتهم وتغييرها بالتدريب الجاد. **والآن نستعرض سوياً قائمة تتضمن البعض من هذه العادات السيئة، بالإضافة إلى أنماط سلوكية تؤدي إلى عملية الإنصات الفعال[2]:**

(1) عدم الاهتمام وعدم التركيز بعناية:

يسمح البعض لأنفسهم بالتشتت والقيام بعمل أكثر من شيء في الوقت الواحد (الإنصات والتحدث في الهاتف)، أو التفكير في شيء آخر أثناء الإنصات، كذلك أحياناً ما تتعمد عدم الإنصات مع بعض الأفراد.

(2) التظاهر بمظهر المنصت:

يتعمد البعض التظاهر بمظهر المنصت وهم يفكرون في شي آخر، مما يعطي الانطباع لدى المتحدث أن المستقبل يفهم جيداً ما يقوله.

(3) الاستماع دون الإنصات:

(1) المصدر السابق، ص218، 219.
(2) د. أحمد أبو السعيد: الاتصال والتعامل مع الآخرين، مرجع سابق.

أحياناً يستمع الشخص للبيانات الواردة والمقدمة له. ولكنه لا يتعمق في فهم مضمونها أو دلالتها والذي لا يتم بدون الإنصات المتعمق.

(4) الإنصات غير المكتمل:

أحياناً ما ينصت الشخص للحديث حتى الجزء الذي يهمه ويريد التحدث بشأنه، ثم تتوقف عملية الإنصات عند هذا الحد، حيث يقوم في عقله بتجريب ما سيقوله وينتظر الفرصة الملائمة لإعلانه.

(5) المقاطعة:

لا ينتظر الفرد هنا لتلقي الرسالة كاملة وفهم المعنى الكلي، وإنما يتسرع بالتدخل (وأحياناً بعنف) ويقطع الحديث الدائر.

(6) سماع ما يريد الإنسان سماعه فقط:

هنا يستقبل الإنسان الرسائل بالشكل التي يريدها أن تصله بها، ويرفض استقبال أي رسائل تتعارض مع رغباته ومفاهيمه.

(7) السلوك الدفاعي:

هنا يكون الفرد رأيه مسبقاً عما يتلقاه من بعض الأفراد، نتيجة فكرته المسبقة عن هؤلاء الأفراد، ودائماً يتوقع هجوم هؤلاء المتحدثين عليه، وبالتالي يلجأ إلى ما يعرف بالسلوك الدفاعي.

(8) الإنصات حتى النقطة التي تؤهل للاختلاف مع المتحدث:

البعض منا ينصت حتى اللحظة التي يستخلص فيها لنفسه النقطة التي يستطيع منها الانطلاق مهاجماً الطرف الآخر.

مستويات الاستماع الجيد **Active**

Listening

حتى نكون مستمعين فاعلين، يجب علينا أن نستمع إلى المتحدث بكامله. بمعنى أن نستمع إلى كل أفكار وكلام المتحدث. يتبعه أن نتفاعل معه على صعيد المشاعر، وأن نربط بين مشاعرنا ومشاعر المتحدث، ومن ثم الانتقال إلى النوايا الحقيقية والخبايا التي لدى المتحدث.

هذه الطريقة كثيراً ما تفيد في معالجة الحالات العصبية والنفسية التي تصيب بعض الناس، لهذا كثيراً ما يلجأ إليها علماء الطب النفسي والبحث الجنائي، إضافة أنها تفيد الممارسين للعمل الإداري والاجتماعي، بل في شتى المجالات.

ويمكن تقسيم مستويات الاستماع الجيد والفعال إلى ثلاثة[1]:

أولا: مستوى التفكير Thinking Level

هنا نخض بالذكر المادة التي يلقيها المتحدث (كمادة فقط).

هل ننجح في الاستماع بالكامل إلى كل ما يقوله المتحدث، وبمعنى آخر هل نستطيع متابعة أفكار المتحدث باستخدام تفكيرنا الخاص بنا.

فمن المعروف أننا نفكر بسرعة فيما يصلنا من أفكار أو معلومات عندما يتحدث إلينا الآخرون، لكن رغم هذه السرعة، فإنه يبقى لدينا وقت إضافي فالسؤال يطرح نفسه هل نحن نستغل هذا الوقت الإضافي في هضم وفهم كلام وأفكار المتحدث وفق تفكيرنا الخاص أم نستخدمه في التفكير في

(1) د. أحمد أبو السعيد: الاتصال والتعامل مع الآخرين، مرجع سابق.

قضايانا وهمومنا ومشاكلنا الخاصة والبعيد عن موضوع الحديث بين المرسل والمستقبل.

ومن أهم المشكلات في هذا المستوى ما يلي:

1- الانتباه.

2- الدقة.

3- اختلاف المرجعيات لدى كل من المتحدث والمستمع.

فمن المعروف أن معرفتنا ومفهومنا وطريقة تفكيرنا كلها تشتق من الماضي، أي من الخبرة والتعلم السابق الخاص بالأفراد، وفي نفس الوقت فإن المتحدث له خبراته وتعلمه الخاص، أي له مرجعياته الخاصة به، وإذا لم ندرك بأن المتحدث له مرجعياته، فمن السهل أن يصل كل من المرسل والمستقبل إلى مفترق طريق.

ولتحقيق اتصال فاعل على مستوى التفكير بين المتحدث والمستمع، يجب أن تسأل الأسئلة التالية:

1- الاهتمام الفعلي ب من أين جاء هذا المتحدث، بمعنى التعرف على ظروفه وأحواله وتاريخه والرجوع إلى ملفه الشخصي والسؤال عنه.

2- استخدام طرق العقل المتفتح لما يقوله المتحدث والذي من خلاله لا يتم الحكم على حديث المتحدث وفقاً لمفهوم المستمع أو تصوره المسبق.

ثانياً: مستوى المشاعر The Feeling Level

بعد الخطوة الأولى ننتقل إلى الخطوة الثانية، وهي الاستماع إلى مشاعر المصدر، ونعني هنا الاستماع إلى القلب- القيم- المزاج- التجربة.

والاستماع على هذا المستوى يتطلب التغلغل خطوة أكبر داخل تجربة المصدر، للتقرب منه على صعيد المشاعر والقلب والتجربة. وفي هذا الإطار يجب أن يكون المستمع قادراً على هذا التغلغل، وقد لا يرى بعض المشاعر التي ترى إلا من خلال المتابعة والتجربة والملاحظة الذكية، فقد يكون العرض المنطقي والمعقول في طريقة الحديث وسرد المعلومات والأفكار ما هو إلا غطاء لهذا المتحدث يخفي وراءه الكثير من مشاعر الأسى والحزن والألم والضعف، لم يظهرها المتحدث لظروفه الخاصة، ومحافظة على كيانه أن ينهار أمام الآخرين.

فالمستمع إذا ما أراد أن يصل إلى هذه المشاعر ولكشف ما وراء الغطاء يمكنه التعرف عليها من خلال نبرة صوت المتحدث وتعبيرات وجهه وعينيه، وطريقة حديثه، إضافة إلى الإيماءات والحركات التي يأتي بها.... الخ. فالتغييرات غير اللفظية ميدان حي للتعرف على مثل هذه المشاعر. ويجب على المستمع أن يدرك أن مشاعره قد تتأثر نحو المتحدث عندما نقف في موقف الحب والكره الذي ينشأ لدينا عندما نتعامل مع الآخرين، بما يؤثر في تدفق مشاعرنا سلباً أو إيجاباً إضافة على المستمع أن يدرك أن بعض الكلمات والجمل والعبارات التي يصدرها المتحدث قد تشكل عواطف قوية لدينا مما يشكل غمامة تعوقنا عن إدراك مشاعر المتحدث.

ولتحقيق مشاعر وتفاعل جيد على هذا المستوى، يجب طريق تهدئة تفاعلاتنا الخاصة بالانطباعات المباشرة التي تتلقاها من المتحدث، وتكوين ما يسمى بالعاطفة النوعية. وهذا ما يعني السماح لأنفسنا بهدوء العيش داخل تجربة المتحدث.

ثالثا: على مستوى الإدراك: The will level

أن الإنصات إلى التوجهات والدوافع، حيث أن الوصول إلى هذه الحالة

يعني إدراك النوايا الحقيقية للشخص المتحدث، وهذه من أصعب السمات في عملية الاستماع.

ولذلك يجد علماء النفس والاجتماع والعاملين في المراكز الشرطية والاستخبارية صعوبة في التوصل إلى هذا المستوى، لكن المستمع الجيد وصاحب التجربة تعطيه العديد من القدرات في كشف العديد من الحالات المرضية والحالات المستعصية، بل وعلاج العديد من الأمراض الإدارية بالتعامل معها بهذه الطريقة نتيجة الخبرة والتجربة.

تأتي صعوبة هذا المستوى بأن المتحدث هو وحده الذي يكون على علم ودراية تامة بالحقيقة، وما تخفي الصدر، فيحاول المستمع البارع كشف ما وراء العروض، وما بين السطور ومن زلات اللسان[1].

---

(1) المرجع السابق، مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين.

حقائق عن الإنصات

الحقيقة الأولى:

أن الإنصات هم فهم مضمون الكلام أو تدبر معاني الكلمات.

الحقيقة الثانية:

الإنصات لا يعني الاستماع، وأن الاستماع هو الجانب العضوي من عملية الإنصات، ممثلة بالإحساس بالموجات الصوتية وترجمتها، يلي ذلك استكمال باقي المراحل حتى يتحقق الإنصات وهي:

1- التفسير Interpretation

2- التقييم Evaluation

3- الاستجابة Response

وبالتالي تكتمل عملية الإنصات مع اكتمال الأجزاء الأربعة المشار إليها.

الحقيقة الثالثة:

قبل أن تجيد مهارة الإنصات الفعال يجب التعرف على أسباب أو دوافع الحديث مع الآخرين، أو لماذا يتحدث إلينا الآخرون. ويمكن إيجاز هذه الأسباب فيما يلي:

نقل المعلومات Information

الإقناع Persuasive

التعارف Phatic

تبادل المشاعر Cathartic

الحقيقة الرابعة:

الإنصات هو عملية اتصال في المرتبة الأولى، حيث أوضحت الدراسات أننا نقضي نحو 75% من ساعات العمل في الاتصالات (حديث + إنصات)، ومنها ما لا يقل من 43% يقضيه المرء في عملية الإنصات وحدها.

الحقيقة الخامسة:

لا تتشكل عادة الإنصات لدينا نتيجة التدريب، بل على العكس تتكون نتيجة لعدم التدريب، حيث يبين الشكل التالي ترتيب طريقة تعلمنا مهارات الاتصال والدرجة التي نستخدمها ومدى اكتسابها عن طريق التعليم. ويوضح هذا الترتيب إن الإنصات هو أكثر مهارات الاتصال استخداماً وأقلها تعلماً:

	الإنصات	الحديث	القراءة	الكتابة
ترتيب تعلمها	أولاً	ثانياً	ثالثاً	رابعاً
استخدامها	أكثر من 32 %	أقل 32 %	فأقل 16 %	فأقل 9%
إمكانية تعلمها	الأقل إمكانية	أكثر	فأكثر	الأكثر

الحقيقة السادسة:

معظم الأفراد لا يجيدون الإنصات الفعال، حيث أثبتت الدراسات بعد الإنصات المستمر لمدة عشر دقائق، لا يتجاوز ما سمعه وفهمه وقيمة المستمع عن نصف ما قيل تقريباً. وخلال 48 ساعة يفقد 50% منها، لتنتهي الرسالة عملياً إلى 25% من أصلها.

بمعنى آخر أننا نحتجز في ذاكرتنا مالا يزيد من ربع ما نسمعه وننصت إليه.

الحقيقة السابعة:

إنا نقدم مهارة الإنصات الفعال مكلفة للغاية. حيث يترتب عليها إعادة تنفيذ الأعمال مرة أخرى، وقد تؤدي إلى خسائر جسيمة خاصة في عدم فهم الأوامر والتعليمات.

الحقيقة الثامنة:

إن مهارة الإنصات يمكن تعلمها والمسئول عن ذلك الإنسان نفسه إذا وجدت لديه الرغبة لذلك.

وأخيراً لابد وأن تتذكر تلك العبارة:
أنا لا أسمع.. ولكني أنصت

فيما يلي عشرة أسس علمية وعملية تمثل قلب وجوهر عملية الإنصات باكتسابها وممارستها تصبح منصتاً فعالاً.

م	الأسس	المستمع	المنصت
1	ابحث عن مجالا الاهتمام	يستمع بفتور	يبحث عن أهمية الموضوع ومغزاه.
2	احكم على المحتوى وليس على طريقة الحديث.	يقل اهتمامه إذا كانت طريقة المتحدث سيئة.	يبحث عن المحتوى ويتجاهل طريقة المتحدث أو أخطاءه في الحديث.
3	لا تتعجل بالتقييم.	يقاطع ويدخل مبكراً في جدل.	لا يقيم حتى يفهم تماماً ما يعنيه المتحدث.
4	أنصت إلى الأفكار.	يبحث عن الحقائق.	ينصت للمغزى الرئيسي.
5	كن مرناً	لا يغير من أسلوبه يدون ملاحظات ويأتي بإشارات غير مشجعة.	لا يكثر من التسجيل. يستخدم طرقاً عديدة لفهم المتحدث (لكل متحدث طريقة).
6	تعمد الإنصات	لا يبذل جهداً وانتباهه عادي.	متفرغ تماماً / يستمع وينصت بكامل حواسه.
7	قاوم التشتت	يسهل تشتيت انتباهه إلى أمور أخرى.	يبتعد عن مصادر التشويش ويقاوم العادات السيئة ومصادر الضوضاء ويعرف تماماً كيف يركز.
8	درب عقلك.	يهرب من الاستماع إلى الأمور التفصيلية.	يقبل على الإنصات إلى الأمور التفصيلية المتخصصة متعمداً.
9	كن يقظاً.	ينساق وراء الأمور الانفعالية العاطفية.	يفسر الكاتب الكلمات الانفعالية ولكن لايتوقف عندها.
10	أستفد من قاعدة التفكير أسرع من الحديث.	قد يشرد في أحلام يقظة أثناء الاستماع.	يركز، يحلل، يلخص، يعمل الفكر، يقيم نبرة صوت المتحدث.

ماذا نفعل، نحفظ أم نفهم؟

ذاكرة الإنسان جهاز معقد ومؤلف من وحدات حسية دقيقة يتم تخزين المعلومات عليها. وهذه الوحدات الحسية يدرك بها الإنسان المعلومات، ولكنها ليست منظمة تنظيماً دائماً في شكل محدد، ولكن تترتب بفعل وبرغبة الإنسان وبفاعلية عملية الاتصال.

ولا يقتصر عمل الذاكرة على عملية استقبال وتسجيل المعلومات وحفظها، ولكن تقوم أيضاً بدور هام وهو إعادة التنظيم المستمر لمحتواها، بحيث يمكن الشخص من استرجاع المعلومات التي يريدها عندما يرغب في ذلك.

ولاشك أن كفاءة الذاكرة تأخذ منحنى تصاعدياً مع تقدم العمر حتى سن النضوج ولكن هذا المنحنى ينحدر تدريجياً بعد ذلك ولا يمكن وصف عملية الاستيعاب للمعلومات الجديدة بدقة دون أخذ دور المعلومات الموجودة أصلاً في الذاكرة في الحسبان[1].

وكانت عمليات التعليم والتدريب السابقة تعتمد على دخول المعلومات في الذاكرة، ونجاح هذه العملية مرتبطة بقدرة الشخص على تذكر المعلومات كما هي، مستخدماً نفس الألفاظ والكلمات والأرقام، وهو ما يطلق عليه نقل أو صم المعلومات. ولم يصبح هذا ممكناً في ظل هذا الكم الهائل من المعلومات المتدفقة بسرعة من شتى المجالات والاتجاهات.

ومن غير المقبول أن يستمر دور الذاكرة في تخزين هذا الكم الهائل من المعلومات في تخصصات ومجالات عديدة.

---

(1) د. محمد عبد الغني هلال، مهارات الاتصال، فن الاستماع والحديث، ص143، 144.

ولذلك فإن عمليات الاتصال التعليمي والتدريبي بصفة خاصة أصبحت بحاجة لتطوير نفسها بحيث تعتمد على عمليات إكساب الذاكرة أسس التفكير في كيفية استخدام المعلومات وليس حفظها كلها.

والذي يساعد على ذلك هو التطوير الهائل في أجهزة حفظ المعلومات وتخزينها والإمكانات الكبيرة التي تتيحها في استرجاع هذه المعلومات في أي وقت وبالصورة المطلوبة.

أثر الإدراك في عملية الإنصات وفعالية الاتصال

معنى الإدراك:

يتطلب بقاء الإنسان على قيد الحياة أن يتعامل مع البيئة المحيطة به، التي تشمل العديد من العناصر منها: الأفراد والحيوانات والنبات والجماد.

وتتم عملية التعامل أو التفاعل مع هذه العناصر من خلال عملية معقدة لها مراحل متعددة، تبدأ باستقبال المعلومات أو المثيرات الصادرة من عناصر البيئة عن طريق الحواس، ثم تنتقل هذه المعلومات إلى مرحلة التحليل والفهم التي يقوم بها المخ.

وبناء على الفهم يتحدد رد الفعل أو السلوك تجاه مصادر هذه المعلومات، ويطلق على عملية التفاعل أو الاتصال بالبيئة الخارجية

" الإدراك". وعلى ذلك فإن **"الإدراك" هو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة العقل تمهيداً لترجمتها إلى معان ومفاهيم تساعد في اختيار رد الفعل أو السلوك المناسب**[1]. فالفرد إذا أدرك أن هناك مكسباً من وراء اتصاله أو اشتراكه في عمل معين، فسوف يشترك في هذا العمل، وكلما زادت معارفه، يعدل سلوكياته، ليجعلها تتوافق مع تلك المعارف[2].

ويتم ذلك في نطاق عملية داخلية داخل الدماغ، وتتضمن تلك العملية عدة عوامل فسيولوجية ونفسية، تؤثر في ترتيب المعلومات الواردة إليه. لذلك

---

(1) د. جمال أبو شنب، الاتصال الإعلامي في المجتمع (القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2005) ص198.

(2) د. سوزان القليني، علم النفس الإعلامي، كلية الآداب، جامعة عين شمس 2002، ص27.

يختلف إدراك الناس للشيء نفسه باختلاف خبراتهم وشخصياتهم، وبالتالي تختلف نظرة الأشخاص وإدراكهم للعالم من حولهم، يما ينعكس على خبرتهم وسلوكهم وتفاعلهم واتصالاتهم(1).

كيف تتم عملية الإدراك؟

تبدأ عملية الإدراك حينما يتعرض الفرد إلى مثيرات خارجية تستقبلها حواسه (السمع، البصر، المذاق، الشم، اللمس)، ثم تتولى هذه الحواس نقل المثيرات إلى المخ في صورة نبضات عصبية، مما ينتج عنه الإحساس، أو الشعور بالضوء والصوت والرائحة والمذاق.

فالسلوك من هذه الحواس ينتج من أي مثير، وهذا المثير يكون له هدف أو غرض يمكن إدراكه مثل: خفض التوتر والعودة إلى حالة التوازن أو الاتزان، وهي الأمان الطبيعي للكائن الحي(2).

فالإدراك هو النشاط النفسي الذي يعي به الفرد العالم حوله، ويحقق توافقاً مع البيئة التي يعيش فيها. إذن المعرفة والتوافق نتيجتان مهمتان للإدراك الذي نفهمه عن طريق الأشياء والأحداث. فنحن حين ندرك فإننا نترجم الانطباعات التي تحدثها المثيرات في بيئتنا إلى وعي الأشياء والأحداث.

فالحواس هي وسيلة اتصالنا المستمر بالأحداث والأشياء، لأنها النافذة التي يتم عن طريقها التعلم والمعرفة، وهكذا فإن إدراكنا لما حولنا هو في

(1) د. أحمد عزت راجح، أصول علم النفس (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، 1973) ص160.
(2) د. محمد محمود مهدلي، مدخل إلى تكنولوجيا الاتصال، ص27.

النهايـة نتـاج لعملياتنـا الإدراكيـة الحسية، ويتضـمن ذلـك كثيـراً مـن الانتقـاء والتنظيم لما ندركه على نحو معين[1].

فالاتصـال الإدراكـي يحـول كثيـراً مـن الأفكـار والأرقـام المجـردة إلـى مثيرات يحس بها ويدركها أكبر عدد من الناس، لذا قيل عن الاتصال أنه "فن إعطاء الحيوية للمجردات عن طريق تحويلها إلى محسوسات"[2].

والسؤال الآن:

إذا كان كل منا مزود بهذا النظـام الإدراكـي، فلمـاذا يختلـف الأفـراد فـي فهمهم وتفسيرهم عندما يتعرضون إلى موقف واحد معين (مثير)؟

والإجابة تكمن في أن عملية الإدراك تتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل التي تلعب دوراً مهماً في الطريقة التي يتم بها تحليل وتفسير وفهم المثيرات ثم تحديد رد الفعل المناسب.

العوامل التي تؤثر على عملية الإدراك

تتأثر عملية الإدراك بمجموعة من العوامل منها[3]:

- الحواس وقدرتها على الاستقبال.
- الخبرات السابقة والمعلومات المختزنة لدى الفرد.
- البيئة الحضارية التي يعيش فيها الفرد.

---

(1) هـادي نعمـان الهيتـي، الاتصـال والتغيـر الاجتمـاعي، (بغداد: وزارة الثقافـة، 1978) ص145.
(2) د. أحمـد عبـد الفتـاح، الـدعوة لتنظـيم الأسـرة، القـاهرة، مطبعـة روزليوسـف، 1973) ص45.
(3) د. أحمد أبو السعيد: الاتصال والتعامل مع الآخرين، مرجع سابق.

- الدور الاجتماعي الذي يشغله الفرد.
- القيم الدينية التي يؤمن بها الفرد.
- المستوى الثقافي والتعليمي للفرد.
- توقعات الفرد لما سيتم استقباله من مثيرات.
- المشاعر والاتجاهات والحاجات الكامنة لدى الفرد.

هذه العوامل تؤثر على طريقة استقبالنا للمثيرات الخارجية، وعلى تحليلنا وتفسيرنا وفهمنا لها، ويترتب على ذلك الاختلاف الواضح في ردود أفعالنا تجاه موقف معين. بل أكثر من ذلك اختلاف رد فعل الفرد تجاه موقف معين من وقت إلى آخر.

لذلك يمكن أن نقول: أننا نرى بعيوننا ونسمع بآذاننا، ولكننا ندرك بعقولنا.

والآن... يثار سؤال هام وهو: إذا اختلف الأفراد في طريقة إدراكهم للأمور فكيف يمكن لنا أن نصل إلى **الموضوعية؟**

الموضوعية وعلاقتها بالإدراك:

الموضوعية هي الوصول إلى قرار تجاه شيء معين دون تحيز شخصي. لكن كما سبق أن ذكرنا أننا ندرك الأشياء بعقولنا والعقل بدوره يتأثر بالعديد من العوامل. لذلك يجب أن نميز بين الموضوعية المطلقة والموضوعية النسبية ويرجع ذلك أن هناك نوعين من التحيز[1]:

- **التحيز المقصود:** هو تغيير الحقائق عن عمد.
- **التحيز غير المقصود:** هو تغير الحقائق بدون تعمد.

---

(1) المرجع السابق، مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين.

والفهم الحقيقي لعملية الإدراك يوضح لنا أن التحيز غير المقصود أمر لا يمكـن تجنبـه، لـذلك نقـول أن الموضـوعية المطلقـة هـدف بعيـد المنـال. ولتوضيح ذلك سنعرض بعض العوامل المسببة للتحيز غير المقصود:

1- **الصورة العقلية وتأثيرها في إدراك الفرد**: كل فرد يختزن صوراً عقلية للأشياء المحيطة به. هذه الصور تؤثر في توقعات الشخص لما يجب أن يدركه. وهو يرى الأمور من خلال هذه الصور. مثال ذلك إذا أخبروك أن القادم إلى مكتبك هو رجل أعمال ثري يرغب في التعامل مع الشركة. فاستقبال هذه المعلومة يؤدي إلى استرجاع الصورة العقلية المختزنة والتي بناء عليها تتوقع مظهر وهيئة هذا الزائر وطريقة سلوكه. وبناء على ذلك تدرك سلوكه وتصرفاته عندما يتعامل معك. والجدير بالذكر أنك تحاول ن تدرك ما توقعته وليس ما يحدث فعلاً. فنحن نرسم في عقولنا صوراً للآخرين ونحاول أن ندركهم بما يؤكد صدق هذه الصور.

2- **رأي الجماعة وتأثيره في إدراك الفرد**: من العوامل الأخرى المسببة للتحيز غير المقصود في طريقة إدراكنا للأمور هو ميل الفرد إلى الاتفاق مع رأي الجماعة التي ينتمي إليها.

فنحن لا ندرك الحقيقة المجردة ولكننا ندرك طبقاً لما يدركه الآخرون.

3- **التخصص المهني والخبرة العملية وتأثيرها في إدراك الفرد**: هذا العامل يمثل محدداً هاماً للكيفية التي يدرك بها الفرد المؤثرات الخارجية. فالفرد يرى فقط الجوانب المتعلقة بتخصصه أو خبرته. وبالتالي كلما زاد تخصص الفرد كلما أدى ذلك إلى ضيق مجاله الإدراكي. وهذا العامل يفسر اختلاف وجهات نظر الخبراء المتخصصين عندما يناقشون قضية معينة، ويزداد الاختلاف كلما تباينت تخصصاتهم. ولكن هذا الاختلاف له

ميزة لأنه يسعد على رؤية الموضوع من زوايا مختلفة.

إضافة إلى أن عدم توفر الخبرة السابقة بالموضوع الجديد قد يؤدي إلى إدراكات خاطئة(1).

4- **كيفية تحديد أو تعريف المشكلة وتأثيرها على إدراك الفرد:** إن الطريقة التي تعرض بها المشكلة على الفرد لها تأثير فعال على الكيفية التي يدرك بها الفرد هذه المشكلة، فطريقة تعريف المشكلة تمثل تعليمات توجه الفرد للزاوية أو الزوايا التي يركز عليها في إدراكه للمشكلة.

5- **نطاق المجال الإدراكي وتأثيره على النظرة الشمولية في إدراك الفرد.** هناك تباين بين الأفراد في مجالهم الإدراكي. فالأفراد يختلفون في نظرتهم للأمور، فمنهم الذي ينظر لزاوية واحدة، ومنهم الذي يحاول تجميع أكبر قدر من المعلومات والنظر للموضوع من عدة جوانب. وهذا التباين هو الذي يحدد المجال الإدراكي للأفراد ولذلك نجد اختلافات الحكم على الأمور بين القول المتسرع والفرد الذي يتمتع بالنظرة الشمولية.

وبعد استعراض العوامل المسببة للتحيز غير المتعمد يمكن القول **أن الفرد لا يرى الصورة الكاملة ولكن يراها من خلال نفق ودرجة اتساع هذا النفق تتوقف على العوامل السابق ذكرها. وعلى ذلك يمكن القول بأن الموضوعية المطلقة هدف بعيد المنال. ولكن هل تمثل هذه الحقيقة مشكلة في حياتنا؟**

الإجابة أن صعوبة الوصول إلى الموضوعية المطلقة يمثل قوة لأن

---

(1) د. هادي نعمان الهيتي، الاتصال والتغير الاجتماعي، مصدر سابق، ص45.

الابتكار والتجديد والتقدم البشري كان وليد رغبة الفرد للانتقال من الموضوعية النسبية إلى الموضوعية المطلقة.

فالإدراك بصورة عامة أمر شخصي، لا يخضع للمقاييس الموضوعية، فالموقف الواحد قد يظهر لأحد الأفراد بصورة تناقض تماماً مع ما يظهر به لفرد آخر، وذلك لأن العواطف والخصائص والاتجاهات الشخصية تلعب دوراً مهماً فيما يدركه الفرد. وتفسير ذلك هو أن نظرة الفرد للعالم المحيط به وإدراكه له تتشكل طبقاً لتلك العواطف والاتجاهات الشخصية.

وهذا الاختلاف في الإدراك يحمل في طياته عوامل الاختلاف في أنماط السلوك والتصرف. ولذلك تجد الأفراد يسلكون طرقاً مختلفة استجابة لنفس الموقف أو المؤثر(1).

ونتيجة لذلك فقد يترتب على هذه الاختلافات في الإدراك اختلاف في التطور والتفكير والفهم والتحليل، ولهذا يميل كل فرد إلى مدركاته وتطوراته الخاصة. وينجم عن هذا الميل أن تفقد عملية الاتصال، خاصة الاتصال الجماهيري الكثير من فاعليتها وتأثيرها لأنها نضطر إلى الاعتماد على الأسس العامة المشتركة لما يدركه جمهور المستقبلين(2).

الإدراك وعلاقته بفاعلية التعامل والاتصال:

على ضوء الحقائق والمفاهيم السابقة يمكن لنا الآن أن نفسر سبب حدوث الفجوة في الاتصال بين المرسل والمستقبل. حيث يرجع الاختلاف بينهم أثناء المراسلات أو الحديث أو الاجتماعات إلى أن الموضوع الواحد يتم

---

(1) د. علي السلمى، مقدمة في العلوم السلوكية (القاهرة، دار المعارف) 1968، ص98.
(2) د. زكي الوردي، د. عامر قندلجي، مرجع سابق، ص95.

إدراكه بطريقة مختلفة. فكل من المرسل والمستقبل يكون لهما رأي تجاه نفس الموضوع.

ولكن أحياناً يحدث تعارض أو تنافر بين ما يعرفه الفرد وبين سلوكه. وهنا تبدأ سيكولوجية تهدف إلى التقليل من هذا التنافر والتهوين، ومن أشكال العلمية السيكولوجية[1]:

1- محاولة تبرير التصرف المعارض مع المعارف، فهناك احتمال أن الفرد الذي يقدم على القيام بسلوك ما أو اتخاذ موقف ما، دون أن تكون لديه مبررات كافية، يحاول أن يبحث عن تبريرات إضافية لسلوكه.

2- محاولة تغيير السلوك، بحيث يتوافق مرة أخرى مع معارفه.

3- محاولة تغيير الآراء والأفكار والمعلومات التي لديه، وهذه العملية السيكولوجية (تقليل التنافر أو التعارض) تفسر لنا ما نلاحظه من إقدام الناس على تبرير أفعالهم باستمرار. لهذا يبحث الناس عادة بعد اختيارهم لأي شيء أو بديل عن أدلة تدعيم القرار الذي اتخذوه، وذلك لكي يقللوا من حالة التنافر أو التعارض في معرفتهم.

لهذا علينا أن نفهم السبب وراء ذلك وتعتمد في تعاملنا مع الآخرين على محاولة فهم الأسباب الحقيقية والمبررات وراء تبنيهم لوجهة نظر معينة، كما يجب أن نكون بالنسبة لهم مصدراً صادقاً وجيداً للمعلومات التي تساعدهم على تبني وجهة النظر الأكثر موضوعية نسبياً وبذلك نستطيع أن نحقق فعالية التعامل معهم. بمعنى آخر لا تكن متشدداً ومتحيزاً لوجهة نظرك، فأنت تعرف الآن أنك ترى الموضوع من زاوية واحدة، بل كن مرناً وأنصت لوجهات نظر الآخرين حتى تتحقق لك النظرة الشمولية.

---

(1) د. سوزان القلبني، علم النفس الإعلامي، مرجع سابق، ص27، 28.

خلاصة:

- الإدراك هو العملية العقلية لتفسير وفهم المؤثرات البيئية المحيطة بنا.
- يختلف الأفراد في الطريقة التي يدركون بها الأشياء
- الموضوعية المطلقة هدف بعيد المنال ويجب أن نتعامل مع الآخرين على أساس أن محددات الإدراك تضمناً جميعاً في دائرة الموضوعية النسبية.
- إن النظرة الشمولية ودراسة الجوانب المختلفة للموضوع هي سبيلنا إلى الاقتراب من الموضوعية المطلقة.

الفصل السادس
الاتصالات غير اللفظية

الفصل السادس
الاتصالات غير اللفظية

- تعريف الاتصالات غير اللفظية.
- أشكال الاتصال غير اللفظي.
- تعابير الوجه.
- العينان.
- حركات الرأس.
- المظهر العام.
- الإيماءة.
- اللمس.
- حركات الأرجل.
- الصمت.
- الابتسامة.
- المصافحة.
- المشي.
- الجلسة.
- الوقت.
- استخدام الحيز المكاني والزماني.
- تفسير لحالات السلوك غير الكلامي.
- لا ولاءات في لغة الجسم.

الفصل السادس
الاتصالات غير اللفظية

الاتصالات غير اللفظية Nonverbal Communication

يطلق عليها ادوارد هال اللغة الصامتة[1] The Silent Language

وهي وسيلة للاتصال بين البشر بطرق أخرى غير اللغة المنطوقة أو المكتوبة، فهي لغة الجسم أو حديث الجسم، وهي نظام رمزي للاتصال[2].

لذا أصبح يقال إن تحصيل المعرفة لا يتم فقط بقراءة الكتب فقط، بل تتم كذلك بقراءة الرجال ومعرفة أحوالهم. إننا كثيراً ما نقرأ ونتحدث إلى الآخرين، وقد يحدث بيننا وبينهم اتصالاً ايجابياً، أو قد لا يحدث اتفاق، ولكننا من خلال نظرتنا للآخرين وقراءتنا لعيونهم وإشارتهم و تعابير وجوهم وايمائتهم وحركاتهم وسكناتهم، نستطيع أن نستدل إلى ما تعنيه تلك الإشارات غير اللفظية كما أنه يساعدنا على التعبير عن مشاعرنا وأفكارنا واتجاهاتنا بدقة ووضوح وصدق، أو يفسر ما يضفي على عملية الاتصال حيوية وسرعة ووضوحاً وإقناعاً كما يساعد على تكرار رسائلنا، ويزيد من ثقتنا بأنفسنا، وفي جذب انتباه الجمهور المستهدف[3].

يرى كثير من الباحثين أن الاتصال اللفظي وغير اللفظي يجب أن ينظر إليهما كوحدة غير قابلة للانفصال. ويقول بيرد ويستل: قادني بحثي الخاص إلى نقطة وهي أنني لست بعد هذا راغباً في تسمية كل من الأنظمة اللغوية

---

(1)Edward Hall, The silent Language (Freewich, Conn Freewich, Xonn Fawcett Publication, 1968) , P.86.

(2) د. محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال القاهرة: مكتبة الدار العالمية للنشر والتوزيع، 1998) ص67.

(3) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني، ص26.

والإشارة أنظمة، فإن كل البيانات التي بدت تظهر لـي بأنهـا تؤيد القناعـة بـأن اللغويـة أو الإشـارية هـي أنظمـة اتصـالية أساسـية، وأنـه يمكـن تحقيـق انبثـاق النظام الاتصالي من خلال علاقتها المتداخلـة، ومـع أنظمـة مقارنـة مـن نمـاذج حسية[1].

وقـدم **هاريسـون Harrison** عرضـاً لأصـناف الاتصـالات والإشـارات غير اللفظية في شرائح أربعة[2]:

1- شـفرات، رمـوز الأداء Performance وتتـراوح فـي الإشـارات غيـر اللفظيـة مـن حركـات الجسـد مثـل تعبيـرات الوجـه، وحركـات العـين والإيماءات، ونوعية الصوت والضحك، والنحنحة والكحة.... الخ.

2- شـفرات، رمـوز اصـطناعية وهـي ضـمن سـيطرتنا مثـل اسـتخدامنا للملابس، ومستحضـرات التجميل، والأثـاث، الأشـياء الفنيـة، المعمـار. وهو اتصال غير لفظي مكمل للرسالة التي تقولها.

3- شـفرات، رمـوز إعلاميـة، حيـث تنبـع الإشـارات غيـر اللفظيـة مـن الاختيارات والترتيب والابتكارات خلال استخدام الوسـائل الإعلاميـة، مثل: أن يضـع المحـرر الصـور بطـرق عدة، أو أن الصـورة ملونـة أو غيـر ملونـة، أو اختيـار فـي التصـوير لقطـة مغريـة أو لقطـة طويلـة أو إضافة موسيقى أو مؤثرات صوتية.

4- الشـفرات، الرمـوز الظرفيـة، حيـث تنبثـق الإشـارات غيـر اللفظيـة مـن اسـتخدامنا للوقـت والمكـان، ومـن خـلال ترتيـب المتصـلين والأشـياء

---

(1) د. صالح أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ص62.

(2) Ramdal Haeeison, "Nonverbal Communication" in Ithiel de solapool and Willbur Schramm et al.(eds) Hanbook of Communication (chicagho. Rand Mc. Nally Colledge Publishing Co. 1978) P.94.

حولهم[1].

ومن أمثلة استخدام الزمان أن نترك شخصاً ينتظرك لفترة طويل، ومن أمثلة المكان كأن تجلس بعيداً عن شخص تعرفه أو تدير له ظهرك، أو يتم ترتيب الزوار حسب وظائفهم ودورهم الاجتماعي.

وقد قسم " سوليفان " و " هارتلي " و " سوتدر " أشكال الاتصال غير اللفظي إلى ما يلي[2]:

- النظر إلى جسم أو وجه الآخرين.
- تعبيرات الفم (الابتسامة أو التكشيرة).
- طريقة الحركة أو وضع الجسم.
- استخدام الحركات الصادرة عن الأذرع والأيدي أثناء الحديث.
- حركة الجسم ككل.
- المسافة التي تتركها بيننا وبين الآخرين.
- الرائحة (العطور).
- لون البشرة.
- الشعر: طوله، نعومته، طريقة تصفيفه.
- الملابس والأزياء والحلي.

ومن خلال استعراض الآراء المختلفة للاتصالات غير اللفظية سنستعرض أشكال هذا الاتصال بالتفصيل:

1-تعابير الوجه:

---

(1) Randal Harrison 1978, P.93.

(2) Timo, S., Suilivam et al, key Concept in Communication, (London Mathuen E. Co. 1983) P. 156.

يعتبـر الوجـه مـن أسـرع الوسـائل التـي تنقـل المعـاني مـن المرسـل إلـى المستقبل وبالعكس. فالوجه بمكوناته من جبهة وعينين وأنف وأذنين وشفتين وذقن وفم، تؤدي جميعاً أعمالاً وظيفته، لهم كل منها في المظهر العام الكي للوجـه، لأنهـا تنقـل لنـا مشـاعر الآخـرين أو عـواطفهم تجاهنـا وتكشـف عـن عواطفنا أو مشاعرنا تجاههم في آن واحد. ولكن ليس من السهل دائماً قراءة تعبيرات الوجه لأنها تعطينا معاني وتخفي عنا أخرى كثيرة، في الوقت نفسه، فهـي مصـدر للبيانـات المتعلقـة بالحـالات الانفعاليـة للإنسـان، مثـل: حـالات الفـرح، والخـوف، والدهشـة، والحـزن، والغضـب، والسـعادة، والتعجـب، والاستكبار، والذل، وفي السطور التالية توضيح لتعابير الوجه[1].

أ-العبوس Frowning

قال تعالى: چ ٱ ب ٻ ٻ پ چ[2]"

ب-الحزن Sorrow

قـــال تعـــالى: چ ڤ ڃ ڃ ڄ ڄ ڄ ڄ ڃ ڃ ڃ ڃ چ چ چ چ ڇ ڇ ڇ ڇ ڍ ڍ ڌ ڌ ڎ ڎ ڈ ڈ ژژ ڑ ڑ ک ک چ[3]"

ج-السعادة Happiness

قال تعالى: چ□ □ □□ □ □چ[4] "

---

(1) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني، ص27، 28.
(2) سورة عبس، آية 1-2.
(3) سورة النحل، آية 57-59.
(4) سورة عبس، آية 38-39.

د-الشقاء Madness

قال تعالى: ﭽ □ □□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ﭼ[1]".

و-الاستكبار

قـــال تعـــالى: ﭽﯿ ﯾ ﯽ ﯼ ﯼ ﯻ ﯺ ﯹ ﯸ □ □ □ □ □ □

□ □ﭼ[2]"

ز-الإيمان Faith

قال تعالى: ﭽ ﭖ ﭗﭘ ﭙ ﭚ ﭛ... ﭼ[3]"

هـ-العجب Astronishment

قال تعالى: ﭽ□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ﭼ[4]"

ط-الذل Submission

قــال تعــالى: ﭽ ﭑ ﭒ ﭓ ﭔ ﭕ ﭖ ﭗ ﭘ ﭙ ﭚ ﭛ ﭜ ﭝ ﭞ ﭟ ﭠ ﭡ ﭢ ﭣ

ﭤ ﭥ ﭦﭼ[5] "

ومـن المعـاني الأخـرى، القلـق والألـم والتعـب والخـوف والاحتقـار والصحة والإثم واليأس والخسارة والربح.

وكذلك تعطينا ملامح الوجه معلومات عن بلد الشخص، وجنسه، وسنه، وعشيرته ومكـان سكنه ومهنتـه، ودينـه، ومكانتـه الاجتماعيـة. عـلاوة عن أن

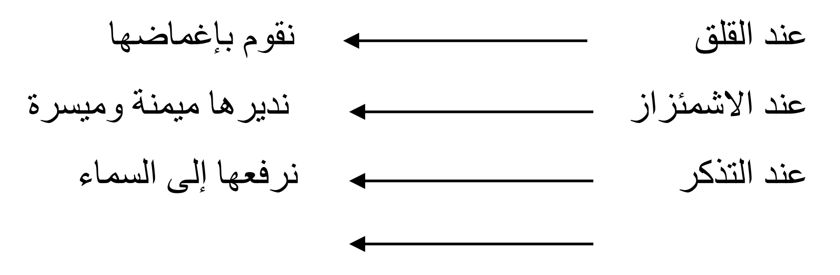
(1) سورة عبس، آية 40-42.
(2) سورة لقمان، آية 18.
(3) سورة الفتح، آية 29.
(4) سورة الذاريات، آية 29.
(5) سورة الغاشية، آية 1-5.

التمييز العنصري يقوم على الوجه الأسود أو الأبيض. كما هو الحال في أمركيا وجنوب أفريقيا وغيرها من دول العالم.

2-العينان Eye Contact

يقال أن عيون الرجال تتحدث أكثر من اللسان، ولغة العيون لا تحتاج إلى معاجم. فتعبيرات الوجه تعني ميداناً للغة الصامتة، والوجه كثيراً ما يعطينا رسماً حقيقياً لصاحبه، فكثيراً ما تترد على ألسنتنا تعابير مثل: النظرة القاتلة، أو عين السمكة، أو أنت موضع ترحاب، ونقول العيون الحمراء، والعيون الزرقاء، والعين البيضاء، ولكل منها دلالته عند العديد منا. هذه النوعية كثيراً ما نستدل عليها خلال لقائنا بالآخرين، خاصة عن التفاوض، وحل المشكلات. فمثلاً المفاوض التجاري لعقد صفقته، خاصة المفاوض العدائي وكأنه يعتقد أنه في جلسة صراع حتى الموت، إما الكسب أو الموت. فهو شخص ينظر إليك بعينين واسعتين والشفتان مغلقتان، زوايا حاجبيه نازلان لأسفل، وأحيانا يتحدث من خلال أسنانه أو لا يحرك شفتيه إلا قليلاً، الجفون نصف مطبقة، الابتسامة ضئيلة، رقيقة، لكنه شخص مقتدر ومنافس قوي، يؤمن بالتعاون المشترك بصفته عملية ديناميكية.

ففي العيون إشارات يجب أن نعرفها[1]:



(1) جيرار نيرنبيرغ وهنري كاليرو، كيف تحلل شخصية جليسك من خلال حركاته، ترجمة قسم الترجمة بدار الرشيد، بيروت 1988،ص 8.

عند الشدة		نرفعها في مكانها
عند الفرح		تزداد بريقاً ولمعاناً
عند الحيرة	←	نخفضها إلى الأرض

لهذا يتفق غالبية العلماء على أن العينين من أكثر عناصر الوجه تأثيراً في عملية الاتصال، لأنها تنقل عواطفنا ومشاعرنا تجاه الآخرين في آن واحد، ومن المعاني التي تحملها هذه الرسائل[1]: الخجل والكذب والصدق والحلال والحرام والثقة والشك والاحترام والاحتقار والحب والكره والعزة والذل والتعب والراحة والموافقة والرفض والإهمال والحذر والتوتر والقلق والتجسس والحزن والسخرية.

أ-الحزن Sorrow

قال تعالى: ﭽ ۋ ۋ ۆ ۆ ۈ ۈ ې ې ۉ ۉ ې ې ﭼ[2]"

ب-الخوف Fear

قال تعالى: ﭽ ڑ ڑ ک ک ک ک گ گ گ گ گ گ گ گ گ گ گ گ ﭼ[3]"

ج-السخرية Mockery

قال تعالى: ﭽ ئې ئې ئى ئى ﭼ[4]"

---

(1) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني، ص26.
(2) سورة يوسف، آية 84.
(3) سورة الأحزاب، آية 19.
(4) سورة المطففين، آية 30.

د-الانتباه:

نلاحظ أن العين المحملقة، يستدعي الانتباه بشكل فعال، حتى لو بعدت المسافة بين الشخصين، فيمكن من النظرات المتبادلة أن تساعد في فهم الأفكار المتضمنة في موضوع المناقشة[1]:

3-حركات الرأس:

تعطي حركات الرأس رسائل اتصالية غير لفظية مهمة جداً في عملية التفاعل الاجتماعي، ومن هذه المعاني[2] ما يلي:

القبول والرفض والحب والكره والصحة والمرض والحذر والشك والاعتذار والثقة والصغر والكبر والحزن والعار والخزي والمهنة والندم والمهنة والألم والفخر والعزة والخوف والاستكبار.

ومن الأمثلة على ذلك.

أ-الكبر Agin

قال تعالى: ﭽ ٺ ٺ ٺ ٿ ٿ ٿ ٿ ٹ ٹ ٹ ٹ ڤ ڤ ڤﭼ[3]"

ب-الذعر Terror

قال تعالى: ﭽ ٱ ٻ ٻ ٻ ٻ ﭖ ﭗ ﭘ ﭙﭼ[4]".

---

(1) برنت روبن، الاتصال والسلوك الإنساني، ترجمة جامعة الملك سعود، معهد الإدارة العامة بالرياض 1412 هـ، 1998م، ص188.

(2) إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني، ص30.

(3) سورة مريم، آية: 4.

(4) سورة ابراهيم، آية: 43.

ج-الاعتذار Apology

قال تعالى: ﭽ ﮓ ﮔ ﮕ ﮖ ﮗ ﮘ ﮙ ﮚ ﮛ ﮜ ﮝ ﮞ ﮟ ﮠ ﮡ ﮢ ﮣ ﮤ ﮥ ﮦ ﮧ ﮨ ﭼ[1]"

د-الذل Submission

قـــــال تعـــــالى: ﭽ ﭑ ﭒ ﭓ ﭔ ﭕ ﭖ ﭗ ﭘ ﭙ ﭚ ﭛ ﭜ ﭝ ﭞ ﭟ ﭠ ﭡ ﭼ[2]"

هـ-الاستكبار Arrogance

قال تعالى: ﭽ ﭑ ﭒ ﭓ ﭔ ﭕ ﭖ ﭗ ﭘ ﭙ ﭚ ﭛ ﭜ ﭝ ﭞ ﭟ ﭼ[3]"

6-حركة الرأس الأفقية دليل على الرفض.

7-حركة الرأس الرأسية دليل على الموافقة[4].

4-المظهر العام Physical Appearance

غالبا ما يقال "إن الجمال لا يعدو والجلد الخارجي وحده[5]" ومع أن هذا القول لا يصح على إطلاقه, فان البيانات التي على السطح تؤدى دورا

---

(1) سورة طه، آية: 94.
(2) سورة السجدة، آية: 12.
(3) سورة المنافقون، آية: 5.
(4) د. محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال والقاهرة: (مكتبة الدار العالمية للنشر والتوزيع، 1998) ص18.
(5) برنت روبن، الاتصال والسلوك الإنساني، مصدر سابق، ص184.

هامـا فـي الاتصـال بـين النـاس, خاصـة إذا لـم تتـوفر لـدينا مصـادر أخـرى للمعلومات.

عند تكوين الانطباع الأول بصفة خاصة, يكون المظهر هو المصدر الأساسي الوحيد للمعلومات. وقد بينت الدراسات أن الجمال والجاذبية أهم من العوامل الأخرى مثل: المعرفة وتقدير الذات, التفوق الأكاديمي, القدرة فهناك عدت عوامل مشتركة تساهم في إبراز المظهر منها الوجه,العينان, القوام, البنية الجسدية, الثياب, الزينة, الطول والقصر, الصغر والكبر, الصحة والمرض, لون البشرة والشعر[1].

فالملابس تعطينا معلومات عن مكانة الشخص الاجتماعية ودينه ومهنته وبلده وعائلته وجنسه ذكراً أو أنثى أو ابيض أو أسود أو أصفر, ورتبته في مؤسسته وسنه وحالته النفسية. فنظرة الناس لنا تتأثر بنوعية الملابس التي نرتديها وسعرها وجودتها وألوانها. **وذلك للأسباب التالية[2]:**

أ- تين الملابس شيئا من عواطفنا. فملابسنا هي انعكاس لمشاعرنا الداخلية

ب- تعطى الملابس معلومات عن سلوكنا. فلباس معين يفرض علينا سلوكاً معيناً من حيث الأكل والشرب والوقوف والكلام والحركة مثل: العسكريون والأطباء والمدرسين

ت- تميزنا الملابس عن الآخرين. تميز المدني من العسكري، والطبيب من الممرض، والرجل من المرأة، والغنى من الفقير والصغير من الكبير.

---

(1) المصدر السابق، ص184، 185.
(2) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني، ص34.

فالملابس قد تصنع الناس أو تدمرهم أو قد تقربهم أو تبعدهم من بعض, فمثلاً الملابس الفاخرة تعد عائقاً من عوائق الاتصال في عملية التفاعل الاجتماعي

وتؤدى ثياب الإنسان وزينته عدداً من الوظائف, منها الوقاية أو الحماية الجسدية والنفسية، وتأكيدات الذات، والتمويه، والانتماء إلى الجماعة وبيان المكانة والدور.

وكذلك أدوات التجميل والمجوهرات والنظارات والشعر المستعار ورموش العين الاصطناعية فهذه تؤدى عددا من الأغراض فالثياب والزينة كشواهد أساسية للحكم على الشخص من حيث الجنس, العمر, الشخصية, مدى سهولة التعامل, الحالة المادية, الوضع الطبقي, أذواقنا وقيمتنا وخلفيتينا الثقافية[1].

إن مظهرك لا يؤثر على كيفية استيعاب وإدراك مستمعيك فحسب، بل قد يؤثر أيضاً على نمط التقديم الذي تقوم به فقد تبدو عظيماً عندما ترتدى الجينز الأزرق, أو البدلة الرياضية. أما إذا كانت هذه الملابس غير ملائمة للموقف, أو غير مريحة فسيعاني اتصالك أو تقديمك أو يتضرر. ومن القواعد الذهبية أن ترتدي ما تتوقع أن يرتديه الجمهور من زى رسمي, خاصة في المقابلات والاتصالات المهمة. لذا يجب عليك أن ترتدي ملبساً مشرفاً[2].

(1) برنت روبن، الاتصال والسلوك الإنساني، ص192، 193.
(2) تحسين مهارات الاتصال، مجلة جسر المعلومات، رقم 31، دولة الكويت 1999، ص18/17.

فـالمنظر العـام يعطينـا هويـة اجتماعيـة فـي المجتمـع الـذي نعـيش فيـه. فاستجاباتنا الشخصية للنـاس واسـتجاباتهم لهـا, تعتمـد علـى مظهرنـا العـام, أي على جوانب شخصيتنا الموروثة والمكتسبة.

-الإيماءة:

الإيماءة لا تفهم إلا فـي سياق الحركـة, وموائمـة للحديث. ولا يمكـن أن نعبر عن الفكرة الكاملة إلا عن طريق الجملة. وان كانت الإيمـاءات تمثل لغـة صامته.

فالإيماءة عبارة عن استخدام هـادف لليدين والأذرع والأكتـاف والـرأس لدعم ما تقوله، ويمكن بالاستخدام الجيد للإيمـاءة توضـيح أو تأكيد مقـاطع مـن اتصالك.

لذا يجب أن تكون الإيماءة فعالة. فبعض المتحدثين يبدؤون في الإيماءة, ثم يتوقفون فجأة, وربما من جراء الخوف من أن يكون مدعاة السخرية، ولكن ما يثير التهكم أن الجمهور سيلاحظ هذه الإيماءة التي توقفت فجأة ممـا يـوحى إلـى الافتقـار إلـى الثقـة[1] فالـذي نقولـه أن تحقيـق الاتصـال الكامـل (أي اللغـة الكاملة) لابد أن تـأتى اللغـة المنطوقـة فتصـادق علـى الإيمـاءة وتـدعمها. فمثلاً فـي الحمـلات الانتخابيـة التـي حـدثت فـي فلسـطين ,فالـذي نقولـه فـي هـذا إن تطـابق إشـارات المرشـحين مـع الكـلام شـئ ضـروري أثنـاء النقاشـات والمحاورات والمقابلات, ولكننا وجدنا أن بعضـهم يصـدر إشـارات لا تتوافـق مـن ألفـاظهم. فمثلاً أحدهم يقول أرحب بصـدق العمل مع جيل الشباب لكنـه يلـوح بيديـه وكأنـه ملاكـم يلـوح بقبضـته أمـام ناخبيـه, ومرشـح آخـر يتحـدث

(1) تحسين مهارات الاتصال، مجلة جسر المعلومات، ص19.

محاولاً إقناع الناخبين بأنه دمث الخلق وعطوف، ولكن حركات جسمه ويديه تمثل لاعب الكراتيه. أليس ذلك تناقضاً عجيباً؟.

إن الإيماءات كحركات الجسم والرأس واليدين والساقين والقدمين تقوم بدورها في الاتصال البشرى.

فهذه الإيماءات والإشارات قد تكون هادفة, بمعنى أنها ترسل رسائل تستهدف تحقيق أغراض معينة محددة.

وقد تكون عرضية عشوائية تحدث مصادفة, بعضها يستخدم بديلاً عن اللغة، ومكملاً لها مثال هز رؤوسنا من الخلف إلى الأمام بقوة عندما نقول "لا" أو نهز الكتفين استعجاباً وإشارة إلى الرفض والشك, أو عدم الفهم, كما قد يكون تقطيب الجبين وحركة الرأس الأفقية إلى الإمام دلالة على خيبة الأمل أو الإخفاق[1].

-معاني إيماءة الرأس بمعنى "نعم"

- إيماءة الرأس التي تعبر عن الاعتراف, وتعنى نعم أنا مازلت منصتاً لك.
- إيماءة الرأس التي تعبر عن التشجيع, وتعنى نعم هذا رائع.
- إيماءة الرأس الدالة على الفهم, وتعنى, نعم أفهم ما تعنيه.
- إيماءة الرأس بالموافقة, نعم سوف أفعل.
- إيماءة للتعبير عن الحقيقة, ومعناها نعم ذلك صحيح.

-معاني إيماءة الرأس بمعنى "لا"

(1) برنت روبن، الاتصال والسلوك الإنساني، ص 196، 197.

وتعتمد على حركة الرأس أفقياً من جانب لآخر, وفى كثير من بقاع العالم تستخدم إشارة تحريك الرأس من جهة لأخرى للتعبير أيضاً عن "ربما نعم" أو "ربما لا[1]".

والإيماءات مثل حركات الجسم يجب أن تنبع من الداخل, وعلى الأقل تبدو وكأنها طبيعية وتلقائية. وهناك طريقة جيدة لتعلم ذلك، وهي الاقتداء. راقب كيف يتكلم الآخرون وحاول أن تقترب من نفس درجة التلقائية عندما تتحدث[2].

كيف نستفيد من فهم الإشارات و الإيماءات:

عندما تتصل مع شخص, فانك قد تنجح, وقد تفشل, ليس بسبب ما قلته, أو أسلوب كلامك أو المنطق الذي عبرت به عن أفكارك, ولكن بسبب طريقة استقبال تواصلك, وطريقة تعاطف المستمعين مع لغتك الصامتة. فمثلاً الزوج عندما يدير ظهره لزوجته, قد يصفع الباب الخارجي بدون أن ينطق كلمة واحدة. هذا التصرف يحمل رسالة هامة. لذلك ليس من الصعب أن نفهم المنافع والفوائد التي يمكن أن نجنيها من إدراك اللغة الصامتة. كما علينا أن ندرك أن مراقبة الحركات شئ بسيط, لكن فهمها وتفسيرها شئ آخر, مثال لو راقبنا رجلاً يغطى فمه أثناء الكلام فكلنا نصفه على أن هذا إشارة إلى أنه غير متأكد مما يقول. وإن رأيت شخصاً يتحدث باستعمال يديه, هل هو يكذب؟, هل غير واثق؟، هل هو متشكك مما يقول؟ فتخيل كل ذلك لكن قبل الإجابة, تذكر ماذا يقول الرجل, وكيف كانت ظروف حديثه, فإن كانت

(1) المصدر السابق، ص200، 201.
(2) تحسين مهارات الاتصال، مجلة جسر المعلومات، ص20.

احتمالاتك غير صحيحة فربما أن هذا الشخص الذي يجلس إلى جانبك به رائحة في فمه, لذا سيحاول استعمال الإشارة أكثر من الكلام.

ألوف المواقف يمكن التعبير عنها من خلال الإيماءات والإشارات, ولكن ليس من خلال إيماءة واحدة إنما مجموعة متكاملة من الحركات والإيماءات. وهذه الحركات قد تحدث متزامنة في وقت واحد لتحمل معنى واحد, وتوصل إلى الناس فكرة معينة. فمثلاً شخص يرفع رأسه وعيناه مرتبطتان في نظرهما بعينيك ولعدة ثوان بشكل مستمر مع ابتسامة خفيفة, فقد يكون أنه يزن العرض الذي قدمته من الناحية المالية. عرض بيع. وإذا كان رأسه يرتفع إلى نفس المستوى مع رأسك, والابتسامة في حالة استرخاء فاعلم أن عملية البيع قد تمت[1].

6-اللمس Touch

يبدأ اللمس منذ اللحظات الأولى للولادة, ومستمر معه عند احتضان الأم له, وبذلك يصبح اللمس رمزاً للدفء والحنان والاهتمام. وهناك اختلافات ثقافية فيما يتعلق بهذا الشكل.

واللمس وسيلة مهمة لنقل أفكارنا ومشاعرنا ومعلوماتنا للآخرين سواء أكانت عملية اللمس باليد أو الرأس أو الوجه أو الأنف أو أعضاء الجسم الأخرى. فعملية اللمس تحمل مشاعر إيجابية وأخرى سلبية يحددها المكان والزمان والجنس والسن والمكانة الاجتماعية والدين والخلفية الثقافية والعلاقة

(1) د. أحمد أبو السعيد، الاتصال والتعامل مع الآخرين، مصدر سابق.

بين المرسل والمستقبل. فما هو مسموح به في ثقافة ما محظور في ثقافة أخرى[1].

ومن معاني اللمس الحب والمقاطعة والكره والتأييد والتأكيد والاحترام والاحتقار والمداعبة والحذر والحنان والحرارة والبرودة واللطف والقسوة والعزلة والعداء والصداقة والحرام والحلال.

وعن طريق اللمس نستطيع أن نتعرف على أنفسنا، وهذا الكون الذي نعيش فيه, ونبنى جسور الثقة بيننا وبين الآخرين في المجتمع.

7-الصوت sound

يعد صوت الإنسان دليلاً على جنسه وهويته وحالته النفسية، كذلك تدل على المكانة الاجتماعية وثقافة الإنسان ولعنته وثقافته، إضافة أنها كثيراً ما تحمل معاني الفرح والدهشة والتهديد والغضب.

وكثيراً ما يحدث أثناء حديثنا أصوات مصاحبه كالعطس والتثاؤب والضحك والحكة وطقطقة اللسان, والزعرودة والسرعة في الإلقاء والوقعات والصمت.

فطبقة الصوت تحدد هل ما تقوله جملة أم سؤلاً, وإذا كانت جملة للتعليق, فهل تقال بشكل ساخر أو جاد و وهكذا[2].

خصائص الصوت:

للصوت عدة معان منها[1]:

---

(1) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني، ص31.

(2) ابتسام أبو الفتوح الجندي،الاتصال غير اللفظي (القاهرة: الهيئة العامة للاستعلامات، مجلة النيل، العدد 47، 1971) ص7.

أ-الارتفاع

فارتفـاع الصـوت يـنم عـن الغضـب والتهديـد والقـوة والوضـوح وعـدم الاحترام وبعد المسافة بين المرسل والمستقبل.

قـــال تعـــالى چڑ ڑ ڈ ڈ ۀ ۀ ہ ہ ہ ہ ھ ھ ھ ھ ے ے ۓ ۓ ڭ ڭ ڭ ڭچ(2)"

قال تعالى **"وَاقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَاغْضُضْ مِن صَوْتِكَ إِنَّ أَنكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ**(3)""

ب-انخفاض الصوت:

يـنم انخفـاض الصـوت عن عدة معـان منهـا الخـوف والمـرض والخجـل والاحتـرام والتهديـد والسـرية. قـال تعـالى چۇ ۆ ۆ ۈ ۈ ۇٴ ۋ ۋ ۅ ۅ ۉ ۉ ې ې ى ى ي ي ې ې چ(4)"

ج-سرعة الصوت:

سرعة الصـوت هو عبـارة عن عـدد الكلمـات التـي تقـال فـي فتـرة زمنيـة محددة. وتحمل المعاني التالية: العصبية والشعور بـالخطر والغضـب والسـباق مع الزمن والفرح والدهشة والتهديد. وقد تؤثر سرعة الصـوت علـى المسـتقبل إيجاباً أو سلباً.

=

(1) د.إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني، ص31، 32.
(2) سورة الحجرات، آية: 2.
(3) سورة لقمان، آية: 19.
(4) سورة الحجرات، آية 3:

د-الصوت البطيء:

نحن نتكلم بصوت بطيء في الحالات الآتية: عندما نكون غير متأكدين من الشئ أو لتوضيح نقطة أو تأكيدها أو عند الترجمة أو إملاء معلومات على الآخرين أو التأتأة أو التلعثم.

هـ-نوعية الصوت:

تعطينا نوعية الصوت (حدته وتواصله ونبرته وكونه أجشاً) واللكنة والوقوف أثناء الكلام معلومات عن المتكلم من حيث طلاقة لسانه وبلده ومكانته الاجتماعية وتعليمه وجنسيته وعرقه ولغته وثقافته.

إن التغييرات في حدة وحجم ونوعية وسرعة وارتفاع ونبرة وانخفاض وتواصل الصوت, تعبر عن حالة الإنسان الداخلية من حيث الشعور والتفكير وسمات شخصيته.

فالعدواني يتكلم بصوت عال والخجول يتكلم بصوت منخفض والمتردد يتلعثم, والخائف يهمس همساً. وتساعدنا نبرة الصوت على تفسير الرسالة الاتصالية أو التشويش عليها. فالصوت الحاد جداً أو الأجش يشوش على الرسالة, وكذلك التأتأة. فقد تكون الرسالة شكلاً ومضموناً جيدة, ولكن النبرة التي تلقى بها تكون مزعجة.

8-حركات الأرجل legs movement

القلق والهدوء والبطء والسرعة والأقدام والإحجام والحذر والجبن والخوف والثقة والقوة والضعف والألم والخطر والسعادة والحزن والتواضع

والتكبر والذل والعزة والغضب واليأس والاستحياء والاستكبار. ومن أمثلة ذلك[1]:

أ-التواضع humbleness

قال تعالى: **چ ﯓ ﯔ ﯕ ﯖ ﯗ ﯘ ﯙ ﯚ ﯛ ﯜ ﯝچ**"[2]"

ب-الاستكبار arrogance

قـــال تعـــالى: چ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ چ"[3]"

ج-الحياء shyness

قال تعالى: چ ڈ ڈ ک ک ک ک گ گ گ گ گ ڳ ڳ ڳ ڳ ڳ ڳ ڳ ڳ ڱ ڱ ں ں ڻ ڻ ڻ ۀ ۀ ہ ہچ"[4]"

د-جذب الانتباه attention getting

قـــال تعـــالى: چ ئۆ ئۆ ئۆ ئۈ ئۈ ئې ئې ئې ئى ئى ئى ی ی ی ی □ □ چ"[5]"

9-الصمت:

---

(1) د. إبراهيم أبو عرقوب، ص33.
(2) سورة الفرقان، آية: 63.
(3) سورة الإسراء، آية: 37.
(4) سورة القصص، آية: 25.
(5) سورة النور، آية: 31.

يعتقد معظم الناس أن الاتصال لا يمكن أن يتم بدون استخدام الكلمات والكلام, كما أن الصمت يعتبر مؤشر ضعف في المواقف المختلفة, وهؤلاء الصامتين أقل فعالية وتأثيراً في المواقف الاجتماعية. وفى الحقيقة إن هذا الاعتقاد لا أساس له من الصحة, حيث أننا نرى في الصمت اتصالاً ينطوي على تعبيرات منظمة تشير إلى مجموع من المعاني التي يقصدها الإنسان في احتكاكه بالآخرين. لذا فإن للصمت العديد من النماذج والمواقف, ولكل منها معناه ومحتواه منها(1):

1- صمت الغضب أو الإحباط وقد لا يعبر الإنسان عن ذلك بكلمات.
2- صمت الاستماع الحديث أو محاضرة أو أنباء.
3- صمت الملل الذي ينطوي على الانسحاب من موقف أو تقييم سلبي لما يجرى, وينطوي على التعالي على الطرف الآخر.
4- صمت الاختلاف حول ما يثير الطرف الآخر.
5- صمت التأمل أو التقدير أو الاحترام.
6- صمت عدم القدرة على التفكير في شئ معين مطروح للنقاش.
7- صمت عدم الفهم لما يتناوله المتحدث.
8- صمت انتهاء الحديث أو النقاش من جانب الطرف الآخر, أو محاولة جديدة للتفكير أو المراجعة أو الاستفسار.
9- صمت الأصدقاء أو المحبين, بما ينعكس على العلاقات.
10- صمت البلاء والإحساس بالأسى والحزن والعظيم.

(1) د. محمد محمود مهدلي، مدخل الى تكنوبوجيا الاتصال،ص 48-49..

10-الابتسامة:

ومن البحوث عن أنواع الابتسامة ما يلي[1]:

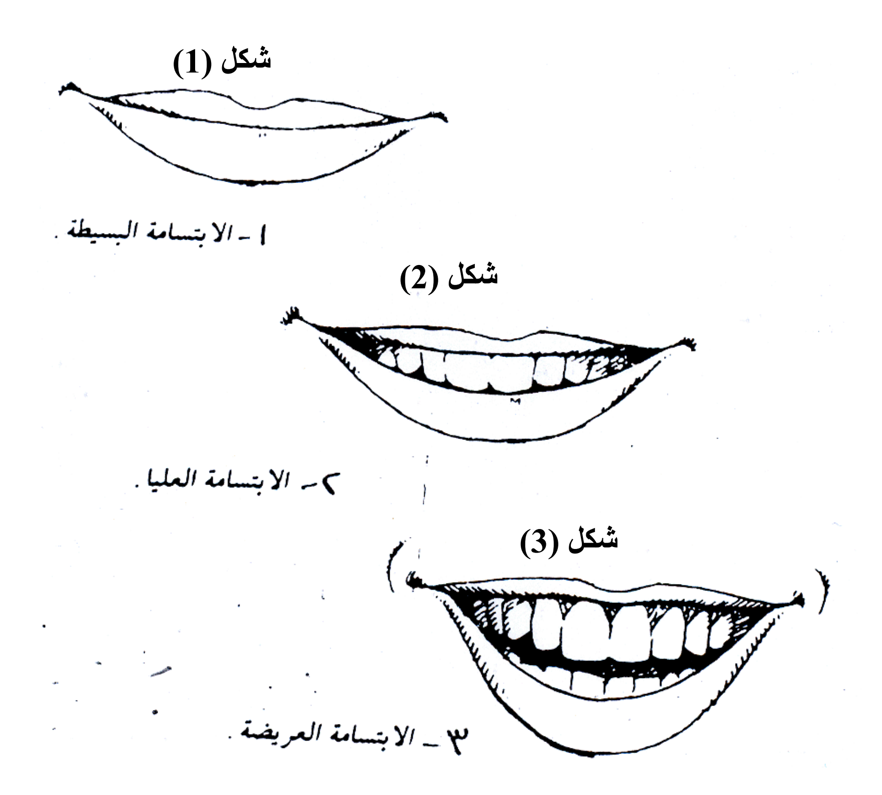
الابتسامة البسيطة: حيث تكون ابتسامة الإنسان غير ظاهرة و نشاهد ذلك عندما لا يكون الشخص في أي نشاط قائم أي يبتسم لنفسه فقط (شكل رقم 1).

- **الابتسامة العليا:** وبها تكون الأسنان ظاهرة و مكشوفة و هناك اتصال بين نظرات العيون. هذه الابتسامة ترحيبية أثناء التقاء الأصدقاء، أو عندما يلتقي الآباء بأبنائهم (شكل رقم 2).
- **الابتسامة العريضة:** وتشاهد في المسارح، وهي ابتسامة تتصل بالضحك، و تكون الأسنان العليا و السفلى مكشوفة وظاهرة، ونادراً ما يحدث لقاء في نظرات العيون مترافقاً مع هذه الابتسامة (انظر الشكل 3).
- **الابتسامة المستطيلة:** هذه الابتسامة تحدث عندما نريد التكلم بتحفظ ولا يوجد عمق لهذه الابتسامة فهي في الحقيقة تكشيرة مثل: عندما يلاحق رئيس في العمل فتاة من الفتيات, فهي مضطرة لمجاراته بعض الشئ فتحدث هذه الابتسامة.
- **ابتسامة الشفاه:** وتحدث فقط على وجه الفتيات الخجولات وتكون الشفة السفلية منسجمة وواقعة بين الأسنان.

---

(1) جيرار نير نبيرع وهنري كاليرو، كيف تحلل شخصية جليسك، ص21.

وأحياناً تعطى تعابير الوجوه معنى الصدمة أو الاندهاش الكبير. ومن أمثال ذلك المواقف العاطفية, فنجد فم الشخص مفتوحاً بشكل عريض لأن عضلات الفك مسترخية بسبب الصدمة و تكون الذقن هابطة.

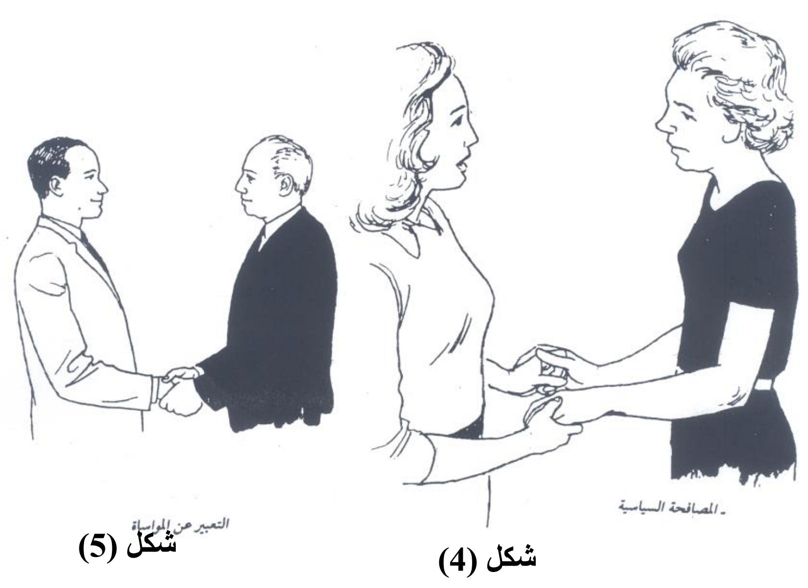


11-المصافحة:

تتعدد أنواع المصافحة بالأيدي, هنالك مصافحة باردة كقطعة القماش الباردة وهناك يد بلا قلب كأنها ناب, وثالثة تود أن تتخلص من مصافحتها.

وقد تعبر سيدة عن مشاعر عزيزة صادقة تجاه امرأة أخرى, خاصة في الأزمات والمصائب، لكنها لا تصافح أو تهز يدها, مثل الرجال, بل تمسك بيد السيدة بكل رقة, ويرافق ذلك تعبيرات على الوجه تحمل الكبت من معاني التعاطف والمواساة.(شكل رقم4). وتتنوع عادات المصافحة من بلد إلى بلد,

ولكننا يجب أن نتعرف على العادات المحلية للمصافحة فالمصافحة الباردة غير مرغوب فيها على المستوى العالمي, وكذلك المصافحة الرخوة. ففي الحملات الانتخابية مثلاً نرى أحد المرشحين قد يشير بيده اليمنى، وكذلك اليسرى للشخص الآخر، أو يضع يده اليسرى على كتفه الأيمن[1](شكل رقم5).



شكل (5) شكل (4)

(1) المرجع السابق، ص27.

12-المشي:

يتفـاوت النـاس فـي المشـي تفاوتًـا عظيمـاً, ويختلـف مـنهم اختلافـاً بينـا بحسب ظواهرهم. فللمشي أنواع في النـاس, فمنهم مـن يمشـى ولا يسمع لوقع أقدامه صوت, ومنهم من يتمش مطرقاً فـي الأرض. والأمثلـة فـي ذلك متعددة خاصة في مجال التفاوض والنقاش, فقد نجد أحدهم يقف ويمشى في الطرقات وعلامات التفكير ظاهرة على وجهه.

ولكـل شـكل مـن أشـكال المشـي دلالات ومزايـا ومواهـب تـدل علـى صاحبها:

1. **مشية الشده:** المراد بها شدة وقع أقدام صـاحبها, حتـى أن مشيته تسمع مـن بعـد, وذلـك ممـا يـدل علـى القـوة والثبـات والحـزم وحـب السـيادة والاستقلال والاهتمام فـي الأمـور, وشـدة الحكم, وقـوة الإرادة والجـرأة والنشاط.
2. **مشية اللين:** والمراد بها المشية اللينة التـي لا تسمع وقعـاً عند المشـي، وذلـك ممـا يـدل علـى الهـدوء والسـكينة واللطـف والتمسـك بالخصـال الحميدة والآداب والحشـمة, مـع سـهولـة المعاملـة. فتـرى صـاحبها سـهل الخلـق, قريـب الانقيـاد, لا يهتم بالمـدح, ولا يعجـب بنفسـه, يحـاذر مـن إزعاج الناس, أو يغضب أحداً.
3. **مشية الإطراق:** والمراد بها أن يكون صاحبها مطرقاً في الأرض أثنـاء مشيته فـي الغالـب, وهذه المشية تدل علـى أن صـاحبها كثيـر التفكيـر والتـدبير وإصـابة الـرأي والحكمـة والسياسـة, كبيـر العقـل متحيـر فـي أحوال المعيشة.

الحركات أثناء المشي:

لكل شخص مشيته المميزة, فمن السهل أن نتعرف على بعض الأشخاص من خلال مشيتهم لكن هناك من لا نعرفهم فمثلاً[1]:

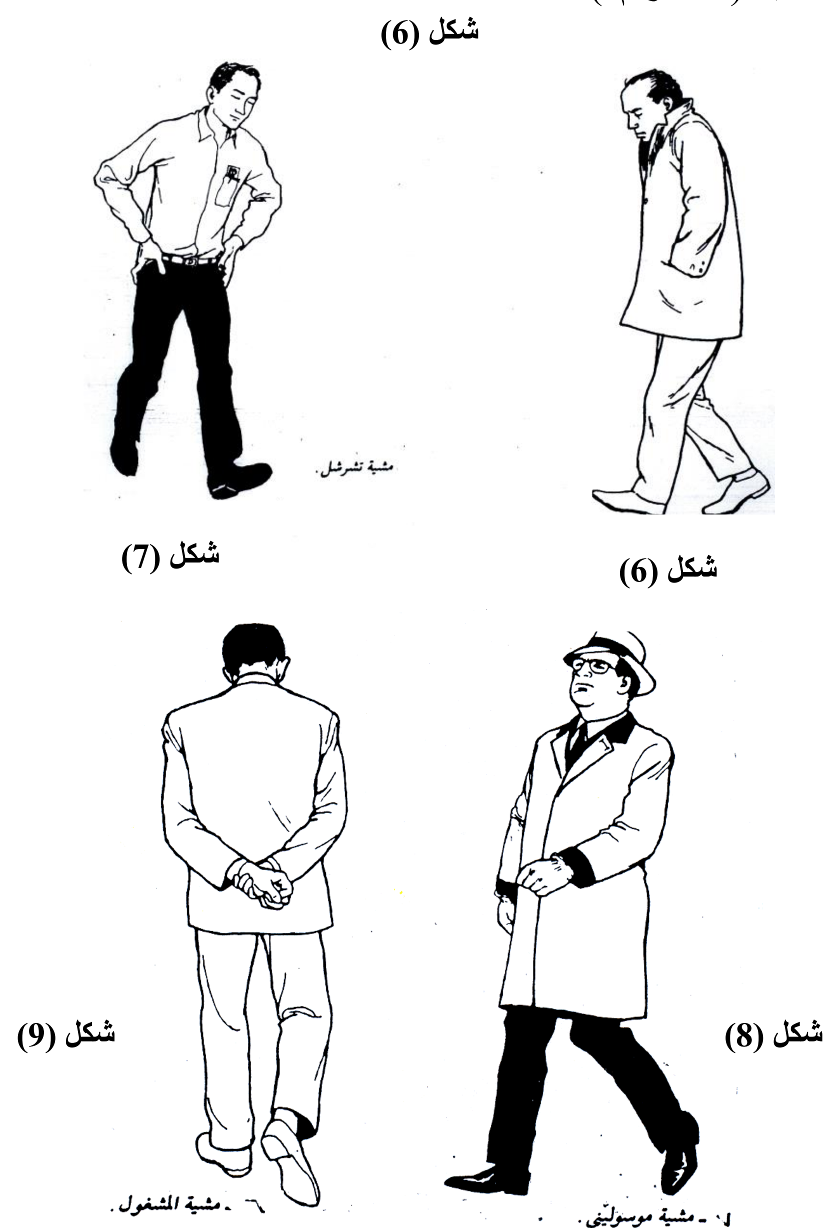
- **إذا كان الطفل سعيداً** نراه يتحرك بسرعة وخفة, وغير ذلك نراه يمشى بمشية ثقيلة وبطيئة.
- **يقال أن شكسبير** كان يمشى مشية الديك وتعنى التفاخر.
- **شخص يمشى وهو يضع يده في جيبه,** حتى لو كان الطقس حاراً, فهذا الرجل متكتم ونزاع إلى النقد.
- **عندما يكون الشخص مكتئباً, مغموماً,** نراه يمشى وهو يجر قدميه ويديه في الجيوب, ونادراً ما ينظر إلى أعلى أو يلتفت.(شكل رقم6).
- **شخص يضع يده على خاصرتيه مثل العداء**, يريد أن يصل إلى أقل مسافة ممكنته في أسرع وقت من اجل الوصول إلى هدفه. (يقال أنه تشرشل) انظر (شكل رقم7).
- **الشخص الذي يمشى ويداه متشابكتان خلف ظهره**, فخطوته بطيئة, ورأسه لأسفل, وقد يركل حجراً صغيراً في طريقه, وقد ينحني قليلا ليقلب ورقة من الأرض, فهذا إنسان مشغول ذهنياً بمشكلة معينة (شكل رقم8).
- **رجل راض عن نفسه**, ومرتاح, مغرور قليلاً, فحركاته تشير إلى حالته ووضعه الذهني (موسوليني), الذقن مرتفعة, واليدان تلوحان بشكل

---

(1) المرجع السابق، ص24، 25.

مبـالغ فيـه, الخطـوة محسـوبة بشـكل مقصـود, لتعطـى انطباعـاً وتـأثيراً معيناً (شكل رقم9).

شكل (6)



شكل (7)

شكل (6)

شكل (9)

شكل (8)

13-الجلسة:

- **إذا رأيت شخصا يرتكز بمرفقه على المنضدة**, ويضع خده على يده ملقيا نظره إلى أسفل، فإن هذا الشخص عادة من الخياليين الذين كثيراً ما تشرد أذهانهم. ومثل هذا الشخص لا يكون شديد الإقبال على الاندماج وليس أحب إليه من أن يترك وحده.
- **الشخص الذي يضع يديه مربعتين على المنضدة** والانحناء إلى الإمام قليلاً عند الكلام، دل ذلك على أن من طباعه شيئاً من الميل إلى المهاجمة، وأنه مولع بالتعبير عن آرائه في كل شئ بلا تحفظ.
- **الشخص الذي لا ينقطع عن مسح يديه بالأخرى،** فيوصف بأنه متواضع عصبي، وعادة ما ينقر بالأصبع على المنضدة، ويضم أصابعه مما يكون ذا رأي سديد وتفكير متزن.هذه تكون عند أولئك الذين يرتبون كلماتهم قبل أن يلقوها[1].

هيئة الوقوف أو الجلوس.

إن الوقوف بشكل معتدل أو مائل أو الاستناد إلى شي أو اليدين مضمومة إلى الصدر أو مصفدة إلى خلف الظهر والجلوس مستويا أو على الجانب الأيمن أو الأيسر أو متكئاً أو مطوي الجسم أو منكمشاً تحمل معاني عديدة منها:

السعادة والحزن والضعف والقوة والصحة والعزلة والحر والبرد والاحترام والإهمال والراحة والعقوبة والحرية والسجن وتوتر الأعصاب

(1) لمزيد من التفصيل راجع كتاب كيف تحلل شخصية جليسك من خلال حركاته، مرجع سابق.

والاسترخاء.

14-الوقت

الوقت مفهوم يتعلق بالنظام وأعمار الأحداث والناس والكون. ويقاس الوقت بأجزاء الثانية والدقيقة والساعة واليوم والأسبوع ونصف الشهر والشهر والأشهر والسنوات والقرون والدهور.

وللوقت معان كثيرة منها[1]:

أ-الراحة Relaxed Time

فنحن نعين وقتا للراحة في اليوم والليلة والأسبوع والشهر قال تعالى: چٱ ٻ ٻ ٻ ٻ پ پ پ پ ڀ ڀ ڀچ[2]"

ب -الوقت هو الفلوس Time is Money

فالوقت بالنسبة للعامل والمحامى والطبيب والتاجر والموظف وغبرهم من أفراد المجتمع هو المردود المادي.

ج -المكانة الاجتماعية Time is Social Status

فنحن ننتظر الناس المهمين والمسئولين لمقابلتهم.

د - السرعة Time is Speed

فالوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك. قال تعالى:- چڤ ڤ ڄ ڄ ڄ ڄ ڃ ڃ ڃ ڃ چ چ چ چ ڇ ڇ ڇ ڇ ڍ ڍ ڌ ڌ ڎ ڎ ڈ ڈ ژ ژ ڑ ڑ ک

(1) د. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني، ص35-37.
(2) سورة الكهف، آية: 62.

ﮏ ﮐ ﮑ ﮒ ﮓ ﮔ ﮕ ﮖ ﮗ ﮘ ﮙ ﮚ ﮛ ﮜ ﮝ ﮞ ﮟ ﮠ ﮡ ﮢ ﮣ
ﮤ ﮥ ﮦ ﮧ ﮨ ﮩ ﮪ ﮫ ﮬ ﮭ ﮮ ﮯ ﮰ ﮱ ﯓ ﯔ ﯕ ﯖ ﯗ(1)"

فنحن نقبس سرعة الأشياء بأجزاء الثانية والدقيقة والساعة واليوم والشهر والسنة.

هـ-الوقت هو الانجاز Time is Achievement

فبما أن أعمارنا محدودة علينا أن نستغل كل لحظة في حياتنا بصفتنا خلفاء عن الله في الأرض للسعي فيها وإعمارها.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: لا تزول قدماً عبد يوم القيامة حتى يسأل عن عمره فيما أفناه وعن عمله فيم فعل وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه، وعن جسمه فيم أبلاه".

و-الدقة Technical Time

إن الوقت الذي يقاس بالتقنيات الحديثة دقيق جداً، وبالتالي ينعكس هذا على دقة الإنسان. في التعامل مع أخيه الإنسان فدقة الوقت تعنى سرعة وسهولة عملية الاتصال بين أفراد المجتمع. قال تعالى: "إن الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتا(2)"

ز-الاحترام Time is Respect

فالمحافظة على المواعيد والوفاء بها يعنى احترام أصحابها.

(1) سورة النمل، آية: 38- 40.
(2) ابتسام أبو الفتوح، الاتصال غير اللفظي، مرجع سابق، ص18.

ح-الإهمال Time is Negligence

إن عدم المحافظة على المواعيد أو الالتزام بها أو التأخر عن أدائها يعنى الإهمال وعدم الاكتراث.

15-استخدم الحيز المكاني أو المسافة:

يؤثر أسلوب التنشئة على ما يعرف بالخصوصية, فالطفل الذي يتعود على النوم مع والدته على السرير، لا يترك مسافة تفصل بينه وبين الآخرين عندما يكبر, بعكس الطفل الذي يتعود النوم بمفرده منذ الأيام الأولى ينشأ على احترام ما يعرف بالخصوصية ويجسده (الحيز الشخصي) الذي يعنى المسافة التي تحيط بالشخص, التي لا يجب اختراقها إلا إذا سمح هو بذلك. ومما لا شك فيه أن المكان الذي تختاره للجلوس يؤثر على درجة التفاعل وسير المناقشة وحجم المشاركة. فقد وجد أن من يجلس بالصفوف الأمامية, وفى الوسط يشترك في المناقشة أكثر ممن يجلس على الأطراف, وجلوسك على رأس المنضدة ينقل المعنى بأنك رئيس الجلسة.

استخدام الحيز الزماني:

ويرتبط الإحساس بقيمة الوقت بالثقافة المحيطة، فالثقافة العربية تؤمن بأهمية المحافظة على الوقت ويغلب عليها دقة المواعيد. أما الثقافات التي تضطر إلى الانتظار طويلاً لزرع البذور واستكمال العمليات الزراعية الأخرى وحتى الحصاد, فالوقت عندها يكون مفتوحاً. وفى مجتمعنا العربي كثيراً ما نجد من يقول للآخر "قابلني بعد صلاة العشاء".

تفسير لحالات سلوك غير كلامي[1]

سلوك غير كلامي	التفسير المحتمل
السكوت	عدم الاكتراث بالفكرة المطروحة
التعميش مع تغميض العينين كثيراً	التشتت أو الاهتمام
الابتسامة	الشعور بالرضا والموافقة على ما يطرح
الأيدي متشابكة أمامك ومراقبة ردود الآخرين	عدم تقبل الفكرة, عدم الموافقة على ما طرح
الاهتزاز بالكرسي	عدم الشعور بالراحة من الفكرة ,الملل من الفكرة أو النقاش
هزة الرأس	الموافقة على ما طرح
أخذ نفس بعمق	الشعور بالاشمئزاز أو الانزعاج مما يحدث
الضرب بالأصابع على الطاولة	عدم الاكتراث بما يحدث
كثير من الأيدي ترفع أو كثير من الناس يصرخون للتحدث	الحماس للنقاش مما يدل على رد فعل ايجابي
التثاؤب	الملل أو عدم الاهتمام
الجلوس على الكرسي والجسم مرتفع للخلف	عدم الموافقة على ما طرح
الجلوس التام على الكرسي	قبول المناقشة أو عدم الاهتمام بما قيل
الجلوس على الكرسي والجسم مندفع للأمام	اهتمام بالغ بموضوع النقاش

تفسير لحالات سلوك غير كلامي لدى المستقبل/المستقبلين[2]

---

(1) تحسين مهارات الاتصال، مجلة جسر المعلومات، ص30.
(2) تحسين مهارات الاتصال، مجلة سبر المعلومات، ص24.

إذا قاموا بعمل ما يلي:	فهذا يعني
حكوا أنوفهم أو لمسوها بأصابعهم، اقفلوا أزرار ستراتهم أو قمصانهم	استنكار أو رفض
شابكوا أذرعهم على صدورهم شابكوا سيقانهم	مشاعر دفاعية
قاموا بالإمساك بأطراف أصابع إحدى اليدين وحركوا أصابع اليد الأخرى كأنهم يقومون بتشكيلها مثل البرج امسكوا بطيتى صدر سترتهم أشاروا إلى شخص بأصابعهم وضعوا ساقا على مسند الكرسي	شعور بالسيطرة
مضغوا بتكاسل على قلم الحبر أو الرصاص نظفوا نظارتهم	تسويف
وضعوا أيديهم على جبينهم،خفضوا رؤوسهم، وضعوا أقدامهم على طاولاتهم	ابق بعيداً, لا تزعجني
حاولوا وضع جسمهم بحيث أصبحوا لا يواجهون الشخص الذي يتكلمون معه رفعوا رؤوسهم وقفوا حاملين أوراقهم أو حاجياتهم الشخصية	انتهى التفاعل المتبادل

لا ولاءات في لغة الجسم

لغة الجسم يمكن أن تعزز أو تجمل من رسالتك, كما يمكن أن تضعف منها، وتساعدك لغة الجسم الجيدة في أن تبدو واثقاً وعلى معرفة. أما لغة الجسم الرديئة فلن تفعل شيئاً سوى التدخل أو التدخل في رسالتك. ومن أجل القيام بلغة جسمية فعالة قاوم الرغبة في أن تقوم بما يلي[1].

1. أن تتكئ أو تتشبث بمنضدة القراءة عند الإلقاء.

(1) كيف تحلل شخصية جليسك من خلال حركاته، ص30.

2. أن تتأرجح أو تتمايل في مكانك.
3. أن تتصلب قائما بدون حراك.
4. أن تكرر استخدام إيماءة واحدة بصورة كبيرة.
5. أن تشابك ذراعيك أمام صدرك.
6. أن تلوك لبانا أو تأكل حلوى.
7. أن تستخدم إيماءات يبدو وبوضوح انك قد تمرنت عليها كثيراً وفى صورة مكلفة.
8. أن تطقطق بقلمك أو تنقر به, أو تغفل ذلك بالمؤشر.
9. أن تميل نحو مذكرتك دون داع.
10. أن تحكم ربطة عنقك أو تعبث في ملابسك.
11. أن تتفحص أظافرك أو تعض عليها.
12. أن تحدث صوتاً متنافراً بالنقود المعدنية التي في جيبك أو بالمفاتيح.

الفصل السابع
مهارات التعامل مع الآخرين

الفصل السابع
مهارات التعامل مع الآخرين

- القدرات الواجب توافرها فيمن يجري اتصالاً وتعاملاً مع الآخرين.
- الحديث مع المعارضين.
- أنماط معوقات التعامل مع الآخرين.
- بعض أنماط البشر وكيف تتعامل معهم.

الفصل السابع
مهارات التعامل مع الآخرين

مهارات التعامل و التفاعل الناجح

لتحقيق التطور داخل المؤسسات المختلفة، وتحقيق علاقة جيدة بشبكة اتصالاتها الخارجية، لابد من توفير نظم اتصال سريعة ودائمة، تؤدي إلى الفهم المتبادل، وتقدير الأمور بشكل متوازن. والعلاقة مع الجمهور الخارجي هو الوجه الآخر لتطوير المؤسسات. والمقصود بالعلاقة مع الجمهور هو وجود نظام اتصال دائم وسريع يسمح بالاستماع إلى المستهلك النهائي والوكلاء والوسطاء والموزعين و كل من يتعامل مع المؤسسة.

وقد أثبتت الخبرات و التجارب في مجال إدارة المؤسسات المختلفة أن المشكلات لا تأتي من السلعة أو الخدمة دائماً. ولكنها غالباً ما تأتي من علاقة الجمهور وأسلوب التعامل مع الشركة.

نستعرض في هذه الورقة مجموعة من القدرات الواجب توافرها فيمن يجري اتصالا و تعاملا مع الآخرين سواء أكان المتصل موظفاً حكومياً أو غير حكومي، كما تفيد هذه الورقة كل من يتعاملون مع البشر خاصة في مجال التسويق والبيع والتفاوض. فالمادة تجمع بين العديد من مهارات الاتصال والاستماع والإنصات والتفكير الجيد، سواء أكنت متصلاً أو مستقبلاً من وإلى الآخرين و هذه المهارات هي هي النظرة الشمولية والإدراك:

- القدرة على الابتكار والتجديد والإبداع.
- إثارة الاهتمام والاستحواذ عليه.
- الاستفادة من الفرص المتاحة.

- تطوير و تنمية المهارات الذاتية.
- مهارات فن الاستماع والإنصات.
- النظرة المستقبلية للأمور.
- مهارة الاتصال بالبشر.
- الثقة بالنفس وقوة الشخصية والنضوج.
- القدرة على طرح الأسئلة المناسبة.
- القدرة على إجادة الرد على أسئلة الطرف الآخر.
- اليقظة المستمرة.
- القدرة على الإقناع.
- إدارة الوقت بنجاح.
- الإلمام بأسباب الفشل وتجنبها[1].

أولاً: النظرة الشمولية و عملية الإدراك:

إن نجاح المتصل والتعامل في عملياته التعاملية يتوقف إلى حد كبير على نظرته الشمولية للأمور وليس على جزء واحد فقط، فرجل التعامل عندما يبرم صفقة مع احد المراجعين لا يجب إن ينظر لأهمية نجاح الصفقة من هذا المرجع بالذات، بل يجب أن تشمل نظرته استمرارية المراجع في التعامل مع منشاة وجل التعامل، وأثر الصفقة في خلق صفقات أخرى مع مراجعين جدد. فالنظرية الشمولية والفرص التي تخلقها هي التي تمكن رجل

(1) د.أحمد ابو السعيد، مهارات الاتصال والتعامل مع الاخرين.

التعامل الناجح من أداء أعمال لها وزنها ويضمن لها الاستمرارية إلى مدى زمني محسوس.

ثانياً: القدرة على الابتكار و التجديد الإبداع:

يعتمد نجاح المتصل على تنمية قدرته في التفكير الخلاق وتنمية ملكة التخيل والاستنباط فرجل الاتصال يجب أن تغلب عليه روح الإنشاء والابتكار، فيجب ألا يقنع بما هو كائن ويفكر دائماً فيما ينبغي أن يكون، ولا يرضى بأن يمر بالحياة دون أن يترك بصماته فيما أضافته من ابتكارات للعمل، وهو فيما يبتكر وينشئ ويتحمل مسؤوليته إزاء نفسه وإزاء عمله ومؤسسته وعملائه.

ثالثاً: إثارة الاهتمام و الاستحواذ عليه:

إن الاقتناع بعملية الاتصال والنجاح فيها يترتب على مدى قدرة رجل الاتصال على جذب انتباه المراجع، حيث أن ذلك يمثل الاتجاه الأول إلى نجاح عملية التعامل ككل. ونجد أن القدرة على جذب الانتباه تكون من خلال الصدق في القول ومن خلال حماس المتصل لعمله وفهمه له وحبه لسلعته ومنشأته أو خدمته مع السلع أو الخدمات الأخرى الأقل منها في المستوى. وطالما استطاع المتصل أن يجذب انتباه المراجع، فيكون بذلك قد مهد عملية التعامل بكفاءة.

رابعاً: الاستفادة من الفرص المتاحة:

يتصف السوق الذي يتعامل معه رجل المصدر بالتغير والتقلب وبالتالي يجدر بالمصدر أن يغير طريقته وأسلوبه تبعاً للتغير في الظروف التي

يواجهها في السوق الذي يتعامل معه، مستغلاً بذلك كافة الفرص البيعية التي قد تسنح له وذلك مع مراعاة مصالح المراجعين الذي يتعامل معهم ومصلحة المنشأة التي يمثلها.

خامساً: تطوير و تنمية المهارات الذاتية:

إن المرسل الناجح يعمل دوماً على تنمية مهاراته الذاتية وإضافة أعمال جديدة إلى ما يقوم أو قام به من أعمال و الاستفادة من التجارب التي يمر بها واستغلالها في تنمية ذاته ومهاراته.

سادساً: مهارة فن الاستماع:

يجب أن يلم المرسل بأن إجادة فن الاستماع هو أفضل وسيلة للدفاع والاقتناع عن الآراء والأفكار والحقائق. كما أنها من أهم مبادئ فعالية تعامل رجل التعامل مع الغير والتأثير فيهم وبالتالي يجب أن يلم المرسل بأهم مبادئ فن الاستماع ومنها ما يلي:

1- إجادة فن الاستماع فقد تلزم المستقبل أحياناً كثيرة الجلوس بطريقة تحد من حريته الشخصية في الجلوس ولكنها تريح المتحدث.
2- يجدر الإشارة إلى أن الأحداث والمناظر الفجائية تؤثر على حسن الاستماع، وبالتالي على المرسل في حالة حدوث شئ من ذلك استرجاع آخر نقطة توقف عندها المتحدث.
3- لإجادة فن الاستماع يجب التفرقة بين كل من الأفكار والمشاعر والحقائق.
4- يجب أن يصاحب الاستماع الإنصات لما يقوله المتحدث.
5- يفضل منع الغير من الدخول في الحديث، طالما أن الأمر لا يتطلب

ذلك، ويجب ألا يحاول المرسل أن يستمع لشخصين في وقت واحد.

6- إن البشاشة و الابتسام مطلوبة في الاستماع، ولكن يجب التنويه إلى أن موضوع المحادثة قد يتناول أموراً لا تتطلب الابتسام عند سماعها وعلى المرسل أن يأخذ ذلك في اعتباره.

7- فن الاستماع يتطلب أن يستخلص رجل التعامل (المتصل) كثيراً من الأمور خلال حركات المتحدث الجسمانية ونبرات الصوت، كما عليه إشعار محدثه بأنه متابع حديثه من خلال إشارة حركية أو صوتية.

8- يجب ألا ينشغل المتصل عن محدثه بموضوعات أخرى، أو يقوم بتنسيق وترتيب حقيبته أو مكتبه أو أوراقه أثناء الحديث، كما يجب عليه ألا يوحي لمحدثه أنه معه في حين أنه ليس كذلك.

سابعاً: النظرة المستقبلية:

المتصل الناجح يجب أن ينظر إلى الأجل الطويل والقصير معا ويعمل دائماً على تحديد العلاقة بين الأجلين معا ويربط بين كلاهما في تصرفاته الشخصية، وبالتالي يراعي المتصل الناجح أهمية النظرة بالنسبة للمستقبل وأثرها على كفاءته ونجاحه في عمله، وترجع أهمية النظرة المستقبلية لاحتمالات المستقبل القريب، والبعيد إلى عدة جوانب منها: استعداد المتصل لمواجهة احتمالات المستقبل من خلال التخطيط له وتطوير نظرته الشمولية للأمور، وما سوف يترتب على العمل في الأجل الطويل.

ثامناً: مهارة الاتصال بالبشر

يجدر بالمتصل أن يراعى أسلوب اتصاله بالأفراد الذين يتعامل معهم، كما يجب عليه أن يراعي أشكال هذا الاتصال في علاقاته بالناس، وأن يعلم كيف يقدم نفسه ويستغل طاقته في الاتصال مع من يتعامل معهم من خلال

نشاطاته اليومية. ومن ذلك نجد المتصل الناجح يجب أن يراعي عدة نقاط حتى يضمن فعالية اتصاله بالبشر تلك النقاط هي:

1- سهولة التعبير عن آراء المتصل، وان تخرج كلماته على نحو ما يود في محادثته.

2- عندما يوجه إليه سؤال غير واضح يجب عليه أن يسأل صاحب السؤال ليشرح ما يعنيه.

3- أن يعتمد المتصل على شرح ما يعنيه دون أن يفترض أن من يتحدث معه سوف يفهم دون شرح وبالتالي يجب على رجل التعامل أن يسأل من يتحدث معه عن شعوره إزاء النقطة التي ربما يكون بصدد أن يبرزها.

4- عندما يتعامل المتصل مع شخص آخر يجب أن يتناول موضوع يهم المراجع، كما يجب على المتصل عدم مجادلة من يتعامل معه، ويميل دائماً للنقاش، حيث أن الجدل تبادل جهل ولا يثري النقاش، أما النقاش فهو تبادل معرفة.

5- كما يجب على المتصل عند التعامل مع الآخرين أن يضع نفسه موضع من يحادثه ويتنبأ بسلوكه.

6- يجب ألا يتكلم المرسل أكثر من الشخص الآخر، بل عليه أن يجيد الاستماع ويدرك ما عسى أن يكون لوقع نغمة صوته من أثر على الآخرين.

7- يجب على المرسل تقبل النقد البناء من الآخرين والاستفادة من ذلك، كما يجب عليه أن يتحاشى قول شيء يعرف أن نتيجته لن تكون إلا إيذاء الآخرين أو زيادة الطين بلة. وعليه عندما يؤذي أحدهم شعوره

أن يناقش الأمر معه، وفي حالة تسبب رجل التعامل في إيذاء شعور أحد عليه الاعتذار.

8- المتصل الناجح لا ينزعج عندما يختلف معه الآخرون، ولا يتحاشى الخلاف خوفاً من إثارة غضبهم طالما يعتمد على النقاش في الحوار والمحادثة مع الغير دون غضب وتوتر ولا يظل عابساً متجهماً فترة طويلة من الوقت إذا أثاره أحد.

9- المتصل يجب أن يعلم أنه يبيع التأثير والعواطف، وبالتالي عليه أن يساعد الآخرين على تقبله كشخص وفهم أفكاره، وأيضاً عليه أن يثق ويأتمن الآخرين إلى أن يثبت العكس

10- المتصل الناجح يجب أن يعترف بخطئه عندما يعلم أنه مخطئ في أمر ما وألا يكرر هذا الخطأ.

11- من آداب التعامل الفعال للمرسل أن يترك محدثه ينهي كلامه أولاً، ثم يقوم بالرد عليه ولا يجب أن يدعي أنه متفهم لشيء ما دون أن تكون لديه معرفة حقيقية بهذا الشيء.

تاسعاً: الثقة بالنفس وقوة الشخصية والنضوج

لابد أن يتمتع الموظف بشخصية قوية ناضجة وجذابة بحيث لا يؤدي إلى نفور وتأنف المحيطين به أو الذين يمارسون معه العمل، وقوة الشخصية تعتمد على إدراك الموظف أن الطرف الذي يتعامل معه هو إنسان أولا قبل كل شيء له عيوبه وله حسناته، ومن ثم يجب أن يتحلى بقوة التحمل والصبر. وهذا لا يعني أن يدرب على أن يتحمل جهدا وضغطا متواصلا لمدة كبيرة. وألا يفقد في أي لحظة من اللحظات هذه القدرة، وتنصرف أيضاً قوة التحمل إلى مدى هدوء وبرود قوة أعصابه وعدم إمكانية استثارته أو افتقاد تحكمه في

هذه الأعصاب، وإن كان في بعض الأحيان يستخدم تكتيك العصبية والقلق لإحراج الطرف الآخر أو إعطائه معلومات معينة بطريقة معينة بحيث يشعر أنه نجح في الحصول عليها من لحظة انفعال حقيقية. في حين تكون هذه العملية جزء من خطة متكاملة لإحكام السيطرة على هذا الخصم بإعطائه معلومات معينة تساعد على اتخاذ قرار معين نرغب نحن في الوصول إليه.

كما يجب أن يتصف المصدر بالذكاء الحاد والدهاء الشديد حتى يستطيع القيام بدوره بنجاح وفعالية كاملتين حيث يرتبط إدارة الحوار بمدى ذكاء الموظف في تحديد معرفة أوجه القصور والضعف لدى من يتعامل معهم وخاصة منافسيه.

عاشراً: القدرة على طرح الأسئلة

للمحافظة على استمرار حوار القائم بالاتصال مع من يهمه أمرهم واستمرار الحديث معهم، يجب أن يكون هناك إرجاع أثر من الطرف الآخر تتضمن المؤشرات التي تؤكد أنه تلقى الرسالة، وتساعد الطرف الأول على تحديد كيفية متابعة الحوار. ويمكن الحصول على هذه المؤشرات عن طريق الاستخدام الجيد للأسئلة، وقد تكون الأسئلة ايجابية أو سلبية، فإذا كانت ايجابية فإنها توضح طريقة تفكير وإحساس الطرف الآخر، أما إذا سلبية فإنها تشعره بالتوتر وتدفعه إلى اتخاذ موقف الدفاع.

لذلك يجب مراعاة ما يلي عند طرح الأسئلة:

- يجب أن يكون هدف الأسئلة تحقيق أهداف العمل وليس التداخل في المواضيع الشخصية.
- يجب عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق وتوتر الطرف الآخر

- يجب أن تهدف الأسئلة إلى إقامة جو من التعاون بتحفيز الطرف الآخر على الرد بصراحة.
- يجب ألا تكون الأسئلة خادعة أو مراوغة أو مخجلة أو عديمة القيمة.
- يجب أن تكون الأسئلة مناسبة للموقف.
- يجب أن يكون الغرض من الأسئلة هو تحقيق هدف وليس مجرد الحصول على الرد.
- يجب أن يكون هناك ارتباط بين الأسئلة.
- يجب أن تتميز الأسئلة باللباقة واحترام الطرف الآخر طالما أنه ليس شخصاً خطراً على الغير أو سيء السمعة.

ويمكن تقسيم الأسئلة إلى سبعة أنواع هي:

أ- الأسئلة التأكيدية: هي الأسئلة التي تهدف إلى التأكد من شيء معين وتأكيد وجود هذا الشيء.

ب- الأسئلة التنفيذية: وهي الأسئلة المباشرة التي تهدف إلى تحديد الموضوع.

ج- الأسئلة غير الموجهة: وهي الأسئلة التي لا تقبل الإجابة بنعم أو لا، والغرض منها تشجيع الطرف الآخر على شرح الموضوع حتى يتمكن الطرف الأول من الحصول على مؤشرات يستدل بها في توجيه القرار.

د- أسئلة إعادة الصياغة: والغرض منها إشعار الطرف الثاني أنه منتبه إلى كل ما قاله وذلك بإعادة صياغته في شكل سؤال.

هـ- أسئلة استقصاء المشاعر: والهدف منها هو استيضاح المشاعر التي عبر عنها الطرف الثاني.

و- الأسئلة المعاد توجيهها: وذلك بأن ترد على سؤال الطرف الآخر عن رأيه في الموضوع.

ز- أسئلة لاستمرار الحوار: والغرض منها تحفيز الطرف الثاني على الاستمرار في الحديث.

حادي عشر: القدرة على إيجاد الرد على أسئلة الطرف الآخر:

يجب أن تكون ردودك على أسئلة الطرف الثاني ردودا صريحة وصادقة تعبر عن سلامة تقديرك وصواب حكمك، ويمكن التغاضي عن الأسئلة المحرجة إذا كانت ثانوية أو غير متعلقة بالموضوع، أما إذا كانت رئيسية وفي لب الموضوع فلا داعي لاتخاذ موقف الدفاع. ومن الأفضل أن تجيب عليها على أن تكون إجابتك مختصرة حتى يمكنك آن تنتهي منها بسرعة وتنتقل إلى نقاط أخرى أكثر قبولاً.

ولكي تتعامل مع المواقف المحرجة يمكنك أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

- هل للطرف الثاني الحق في الحصول على المعلومات التي يسأل عنها؟
- هل يستعمل الطرف الثاني الإجابة استعمالا بناء؟
- هل ستدعم الإجابة العلاقة مع الطرف الثاني أم لا؟
- ما مدى الصراحة التي يمكن أن يتقبلها الطرف الثاني؟ وهل تؤدي الإجابة الصريحة إلى إيذائه أكثر من نفعه؟
- هل ستساعده الإجابة على زيادة فعاليته في التعامل مع الموقف؟
- هل الإجابة عادلة من وجهة نظري ومن وجهة نظر الجهة التي أمثلها؟
- هل سأندم على إجابتي في يوم من الأيام؟

- هل ستؤدي الإجابة إلى زيادة احترام الطرف الثاني لي حتى لو لم يروقه ما سمعه؟

ثاني عشر: اليقظة المستمرة:

وهي من أهم صفات القائم بالاتصال الناجح، والتي بدونها لا يصلح لأن يكون ناجحا مهما حاز من قدرات أو من مواهب بيعيه، حيث تمثل اليقظة المسار الحاكم للاستفادة من هذه القدرات ومن تلك المواهب.

"اليقظة التعاملية" تعني ضرورة تواجد استعداد دائم للتعامل في أي وقت. وفي حالة تعبئة عالية مبنية على توافر معلومات دقيقة وكافية من الطرف الآخر، ثم تحليل سليم لهذه المعلومات والوصول فيها إلى مجموعة كافية ومناسبة من المؤثرات، تكفي للحصول على استنتاجات صحيحة عن قدرات وإمكانيات هذا الطرف من ناحية وعن نواياه واتجاهه وأهدافه من ناحية ثانية، ودون أي تهويل أو تهوين، أو تأثير بأي قناعة أو حكم مسبق مبني على تقدير مقرر من قبل المرسل.

ومن هنا فإن الإمكانيات والحقائق وحدها هي أساس اليقظة وليس مجرد الادعاء الكاذب أو التواجد المبني على النوايا غير الحقيقية والتي تغذيها الأماني الوهمية.

ثالث عشر: القدرة على الإقناع:

القائم بالاتصال الناجح يجب أن يكون شخصية مقنعة وقادرة على إقناع كافة الأشخاص الذين يتعامل معهم، ولا يتأتى ذلك المتصل إلا إذا كان يملك القدرة على التحليل العلمي لكافة القضايا والمواقف.

وتبني هذه القدرة على كثير من المعارف التي يجب أن يلم بها القائم بالاتصال والتي من أهمها:

1- المعرفة الاقتصادية.

2- المعرفة القانونية.

3- المعرفة اللغوية.

4- المعرفة النفسية.

5- المعرفة القياسية.

وتتناول شرح هذه المعارف فيما يلي:

- **المعرفة الاقتصادية:** القائم بالاتصال الناجح لابد أن تتوافر لديه المعرفة الاقتصادية المناسبة حتى يستطيع حساب التكلفة ومقارنة العائد الخاص بكل عنصر أو جزء يتم بيعه، ومن ثم تستطيع مقارنة إجمالي الفوائد بإجمالي التكاليف.
- **المعرفة القانونية**: وهي لازمة للمرسل فيجب أن يلم بالقواعد القانونية التي تشكل النظام العام الكافي للمجتمع والميدان الذي يتعامل معه وذلك حتى لا يقع في خطأ قانوني يهدم جهوده.
- **المعرفة اللغوية:** وهي من المعارف الهامة للقائم بالاتصال حيث يجب عليه أن يتقن اللغة التي يتم التعامل بها في الميدان الذي يعمل فيه.
- **المعرفة النفسية**

القائم بالاتصال يجب أن يكون ملما بعلم النفس وأصوله ونظرياته وقواعده حتى يستطيع أن يحدد طبيعة سلوك العملاء الذين يتعامل معهم وأفضل أساليب التعامل معهم.

- **المعرفة القياسية:** وتشكل إلمام المصدر بعلم القياس والتي من خلاله يتم

ترجمة النقاط التعاملية إلى قياس كمي يمكن قياسه ومعرفة حجمه وأسعاره وتطوره.

رابع عشر: إدارة الوقت بنجاح

يقول البعض أن الوقت من ذهب، ولكننا ننظر إلى الوقت على أنه أغلى كثيراً من الذهب فالمرسل إذا استطاع أن يدير وقت عمله بكفاءة فإن ذلك ينعكس على حياته كلها، وبالتالي نجاحه في عمله وتجدر الإشارة إلى أن تعلم إدارة الوقت هو موضوع ذاتي تماماً، وعلى المتصل حتى ينجح في علمه، أن ينمي مهاراته في إدارة وقت عمله بكفاءة وعلى القائم بالاتصال الناجح حتى يتمكن من حسن إدارة وقت العمل مراعاة ما يلي:

1- أن يحدد هدفاً واحداً على الأقل يومياً ثم يحاول تحقيقه.
2- يجب أن يكتب قائمة أعمال يومية ويتأكد أنها تشتمل على أهدافه اليومية والأولويات والوقت الذي يقدره لكل منا، ولا يعتمد على الارتجالية. كما يجب عليه أن يحلل كل شيء يقوم به نحو تحقيق أهدافه وأن يسجل وقته دورياً حتى يستطيع تحليل كيفية استخدامه لوقته واستبعاد العادات التي تتسبب في إضاعة الوقت.
3- أن يضع جدولاً لمواعيده يومياً مع مراعاة ترك وقت للأشياء الغير متوقعة والتأكد من أن الساعة الأولى من عمله اليومي منتجة مع وضع حدود زمنية لكل عمل يقوم به ومراعاة أخذ الوقت الكافي لأداء عمله جيداً.
4- يجب أن يحارب التسويف ويتعلم كيف ينجز عمله فوراً مع جعل الإدارة الجيدة للوقت عادة من عاداته اليومية، مع مراعاة أخذ وقت خاص لشخصه ووقت لأحلامه ووقت للاسترخاء ووقت للحياة حتى لا

يمل عمله.

خامس عشر: الإلمام بأسباب الفشل وتجنبها:

القائم بالاتصال الناجح يجب أن يكون على دراية تامة بالأسباب التي تؤدي إلى فشل رجل التعامل، والعمل على عدم الوقوع فيها وتلافيها دائماً، ومن أهم تلك الأسباب:

- الافتقار للقدرة على التخطيط، مع تبديد الوقت وعادات سيئة في العمل.
- نقس الاجتهاد والدافع.
- الافتقار إلى قوة التأمل واستبصار احتمالات النجاح وبعد النظر.
- نقص الطموح أو الرغبة في النجاح.
- نقص الثقة بالنفس والتحمس مع سهولة التخاذل.
- عجز عن أساليب الإقناع المثيرة للاهتمام المتمم للتعامل.
- عجز عن الرد على الاعتراضات مع بطء التفكير وقصوره.
- عجز عن ابتكار أساليب النجاح في التعامل.
- غير مبال للعمل.
- غير متزن.
- لم يستطيع الاستفادة من التدريب والخبرات.
- لم يكن ناضجاً.
- بحاجة لمزيد من النقود فوراً.
- يفتقد العلاقات البشرية الطيبة.
- يشعر بأن المنصب الجديد يتيح له مزيداً من الطمأنينة.
- لا يستسيغ التعامل مع البشر.

- له اهتمامات خارج مجال العمل الحالي.
- يشعر بالحاجة إلى الاطمئنان على مرتب مضمون دون بذل جهد.

مصداقية العمل

1- تحتاج في حوارك إلى كل من الأدلة العاطفية والمنطقية معاً.
2- ليس هناك ما يماثل الخبرات الناجحة في أهميتها لبناء وتدعيم ثقة الجمهور.
3- يريد العملاء أن يطمئنوا إلى معرفتك بطبيعة عملك بالإضافة إلى اهتمامك بمصالحهم.
4- يتركز اهتمام العميل فيما سيعود عليه فقط.
5- يمكنك تقليل الخلافات لأدنى حد ممكن من خلال العرض والتقديم الواضح.
6- يجب أن تكون لديك قدرة فائقة على الإقناع الصادق وأنت تخاطب مشاعر الآخرين.

وأخيراً...

الآخرون يحتاجون إلى خدمة دقيقة وسريعة ومعاملة رقيقة وتجربة إيجابية.

الحديث مع المعارضين **Talking With Opposers**

يمثل التحدث مع الآخرين عملية أكثر سهولة إذا كانوا مؤيدين أو على الأقل محايدين. ولكن هناك الكثير من المواقف الاتصالية التي يجد فيها المتحدث نفسه أمام مجموعة من المعارضين مسبقاً للحديث أو له شخصياً. ومن الطبيعي ألا توجد جماعة مستمعة مؤيدة كلها أو معارضة كلها، ولكن

هناك جماعة يغلب عليها طابع المعارضة لموقف أو حديث معين، مما وجود بعض المؤيدين أو المحايدين فيها.

ويمكن تحديد بعض النقاط التي تسهل الحديث أو الاتصال بالمستهدفين المعارضين[1]:

1- عندما يتعمد المعارض مقاطعة الحديث، يجب على المتحدث ألا يصاب بالانزعاج، ولكن عليه تجاهل المعارض لأول وهلة، مع عدم النظر إليه على أن يتم ذلك بصورة طبيعية، والاتجاه إلى تشجيع الآخرين ممن يرغبون في المناقشة أو طرح الأسئلة.

2- عندما يفرض المعارض رأيه بقوة صوته أو بوقوفه وإعلان رأيه، يقوم المتحدث باختيار أحد المستمعين الذين يتوسم فيهم الحياد أو التأييد له ويطلب منه إبداء الرأي.

3- يحتاج المعارض إلى أن تذكره بأسلوب حازم ومهذب بضرورة إفساح المجال أمام الآخرين للمشاركة والتعبير عن الرأي.

4- عندما يستخدم المعارض أسئلة بهدف الإحراج أو الإثارة يطلب منه تأجيل الإجابة عليها بصورة منفردة، حيث أنها تحتاج إلى تفكير ومناقشة مشتركة.

5- العمل على مواجهة محاولات المعارض لإثارة المتحدث بهدوء الأعصاب، والابتعاد عن فخ مهاجمة المعارض، لأنه بذلك يكون حصل على الفرصة التي يرديها لينطلق منها لتحقيق أهدافه.

6- ليس معنى أن يقاطع أحد المستمعين المتحدث أن يكون معارضاً،

(1) د. محمد عبد الغني هلال، مهارات الاتصال والحديث، مرجع سابق، ص97-99.

وعلى المتحدث اختباره عن طريق التعرف عليه من خلال اسمه ووظيفته وإدارة حوار بسيط معه ينتهي بشكره وتقديره على مساهمته حتى يتحول إلى مؤيد.

7- إذا أراد المتحدث أن يتأكد من أن الشخص الذي يتحدث معارض عن عمد أو أن معارضته تولدت أثناء الحديث، عليه أن يتابع الهدف من مناقشته هل يهدف الإقناع والاقتناع، أم بهدف استمالة وإقناع بقية المستمعين لوجهة نظره.

8- عندما يطرح المعارض سؤاله يمكن للمتحدث استخدام صيغة مختلفة لصالحه يعيد بها طرح السؤال على الحضور، على أن يكون المعارض متفقاً على أن هذا السؤال الذي يريد الإجابة عليه. وإذا استمر في معارضته، عليه أن يعيد طرح سؤاله مرة أخرى، وهناك احتمال أن تخف حدة معارضته في السؤال عندما يكرره بنفسه.

9- عندما تبدأ الإجابة على سؤال المعارض بالاتفاق معه على بعض النقاط يخفف ذلك من حدة معارضته وتتعاظم فرصة المتحدث بعد ذلك، لإقناع المستمعين إلى خطأ المعارض في النقاط الأخرى.

10- على المتحدث أن يبدأ بتنفيذ الحجج الأضعف في حديث المعارض، ويقضي عليها بقوة حتى يهيئ المستمعين لرفض بقية الحجج الأخرى.

أنماط معوقات التعامل والاتصال مع الآخرين

كثيراً ما تصدر منا أقوال أو أفعال تؤدي إلى عزوف الطرف الآخر عن إجراء الاتصال أو تردده أو حمله على اتخاذ موقف دفاعي في الحديث معنا.

وبالرغم من صعوبة التخلص نهائيا من معوقات الاتصال هذه، إلا أن التقليل منها أو استبعادها إلى حد ما أمر مرغوب فيه لتيسير عملية الاتصالات وزيادة فعاليتها، وتحقيقها لهذا الهدف فأننا نستعرض فيما يلي أشد هذه المعوقات ضرراً وأكثرها حدوثاً في الحياة العملية.

- التسرع في التقييم أو التعليق.
- استخدام العبارات التقريرية.
- مقاطعة الآخرين.
- الغضب عند المقاطعة أو الاستفسار.
- الاستئثار بالحديث.
- أسئلة الاستدراج.
- التهكم والسخرية.
- التركيز على الأخطاء.
- المجادلة.
- ممارسة بعض العادات المعوقة.لعله من المناسب أن نقف قليلاً عند كل من هذه العناصر على حدة[1]...

النمط الأول: التسرع في التقييم أو التعليق



(1) بتصرف عن برنامج مهارات الاتصال والتعامل مع الجمهور، مؤسسة الخبراء العرب، فرع غزة، 1999.

كثيـراً مـا يكـون التسـرع فـي التقيـيم وبإبـداء الملاحظـات مثـار شـكوى الكثيرين، إذ أن التسرع في الاستنتاجات وإصدار الأحكام قبل الإلمام بـأكبر قدر من المعلومات يؤديان إلى إصدار التعليقات غير المفيدة، والأحكـام غير الناضجة، ولعلنا نحسن صنعا إذا استرشدنا بهذه القواعد.

القواعد الإرشادية:

- التـزم بمبـدأ تأجيـل الحكـم أو التـروي بمعنـى أن تحـتفظ باسـتنتاجاتك وتعليقاتك إلى أن تنتهي مناقشة جميع الأفكار.
- لا تتوان عن توجيه الأسئلة الاستيضـاحية حتـى فـي الحـالات التـي تشـعر فيها بإلمامك بكل المعلومات.
- تأكد من استيعابك لكل النقاط والمسـائل كمـا يراهـا الطـرف الآخـر ولـيس كما يحلو لك أن تراها.

النمط الثاني: استخدام العبارات التقريرية أو التخصيصية



عندما تستخدم العبارات التقريرية أي تلك التي تفيد التقرير والحسم فأنت تدفع الآخرين إلى اتخاذ جانب الدفاع والمقاومة، فلو أنك استخدمت إحدى هاتين العبارتين مع أحد المتعاملين معك.

"دائماً تأتي متأخراً" أو "لم يحدث أن جئتني بمعاملة خالية من المشاكل"

فأنت تلقي بقفازك في وجهه مما يضطره إلى الدفاع عن نفسه، وبدلا من أن يبدأ حديثاً عادياً معك، فإنه يجتهد في البحث عن أحد المواقف التي تثبت خطأ أو عكس ما قلت، وعندما يحدث هذا تضيع الرسالة الأساسية التي تود توصيلها في معركة التفاصيل إذ تبدأ درجة الاستماع في الانخفاض رويداً رويداً حتى تتلاشى، وينسى كل منكما المشكلة الحقيقية والحل المطلوب لها.

قواعد إرشادية:

- تجنب العبارات التقريرية كلما أمكن ذلك، فاستخدامها يؤدي دائماً إلى خلق حالة من التوتر.
- استخدم العبارات التقريبية في التعبير عما تريد مثل "يبدو لي أن معاملتك فيها بعض المشاكل" فمثل هذا التعبير يؤدي إلى الاسترخاء النفسي للطرف الآخر ويجنبك دفاعه.

النمط الثالث: مقاطعة الآخرين



لا شك أن مقاطعة الآخرين هي أخطر ما يهدد استرسال الآخرين في الحديث والمناقشة المجدية، فمقاطعة الآخرين تشل تفكيرهم وتسبب لهم الارتباك. وبالطبع تصبح النتيجة الحتمية لذلك قليلاً من المعوقات وكثيراً من الضوضاء.

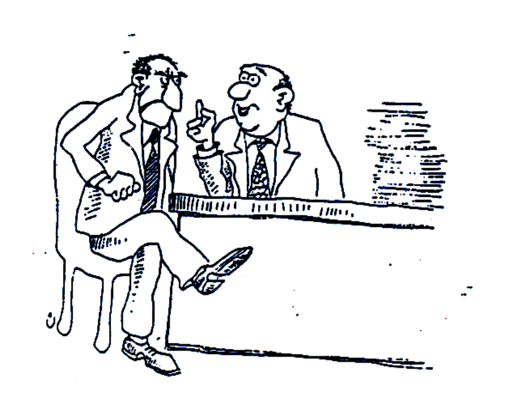
أن أكثر الأضرار التي تنجم عن المقاطعة ذلك الأثر النفسي الذي ينتاب الآخرين، فهي تعني بالنسبة لهم عدم الاكتراث بهم وعدم الاهتمام بأفكارهم، مما قد يدفع بهم إلى الانسحاب والتقتير في الحديث.

قواعد إرشادية:

- تجنب مقاطعة الآخرين.
- أنصت جيداً حتى تتمكن من تلخيص وجهة نظر المتحدث قبل أن تبدأ في الإدلاء بما تريد.
- لا تجلس متحفزاً للرد، بل استرخي في مجلسك على أمل أن تصل إلى ما تريد فلن تستطيع أن تنصت جيداً إذا شغلت ذهنك بالرد.

- وجه بعض الأسئلة الاستيضاحية حتى تبدو راغباً في الاستماع لأفكار الغير ومتفهماً لوجهة نظرهم.

النمط الرابع: الغضب عند المقاطعة والاستفسار



يقصد بالغضب أن يصدر منك أقوال أو أفعال سلبية عندما يقاطعك المستمع أو يكرر استفساراته مما ينجم عنه تقليل فعالية الاتصالات.

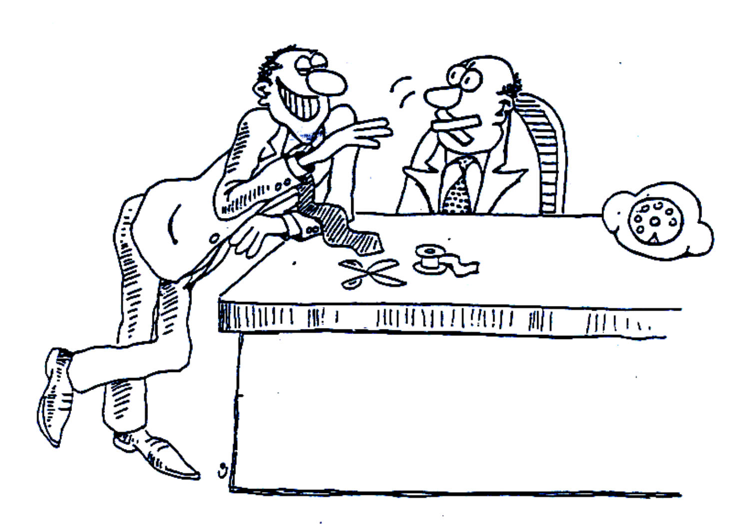
قواعد إرشادية:

- استخدم التعليقات غير المباشرة التي تنفس بها عن غضبك مثل:
- لا تقلق بشأن هذه المسألة، أعتقد أنها ستكون أكثر وضوحاً عندما أنتهي من الحديث. (بعد أن ينتهي المقاطع من تعليقه).
- لم أشأ أن استوقفك، لأني أعلم مدى اهتمامك بهذه المسألة، ولكني اعتقد أنه من المفضل أن يعطي كل منا الآخر فرصة كاملة للتعبير عن نفسه دون تدخل، ما رأيك؟
- إن مثل هذه التعليقات غير المباشرة تمكنك من معالجة المقاطعة بطريقة أقل هجوماً، كما أنها تمكنك من توضيح الطريقة التي تفضلها في

الاتصالات مستقبلاً.

- استخدم النغمة الهادئة المنخفضة للصوت عند صياغة الأسئلة.
- استخدم النغمة الاستفسارية عندما تستوضح عن مدى فهم الطرف الآخر حتى لا يظن أنك تبكته.
- توقف عن الحديث بين الفكرة والأخرى وانتظر برهة ثم تساءل عن مدى وضوحها.

النمط الخامس: الاستئثار بالحديث



من المهم أن تترك للمتعامل معك فرصة الحديث. فلو أنك أمطرته بوابل من العبارات المتتالية، فإلى جانب أنك تسلبه حق الكلمة، فأنت تشعره أيضاً بعدم اهتمامك بما سيقول. إن عدم مشاركة الآخرين في الحديث لمدة طويلة يفقدهم الاهتمام، فالمشاركة تثري المناقشة والحوار، كما يجب عليك

ألا تنسى أنك بحاجة إلى أفكار الغير ومعلوماتهم حتى يمكنك اتخاذ القرارات الصائبة:

قواعد إرشادية:

- لا تحتل منبر الحديث وحدك.
- استخدم الأسئلة التي تشجع الآخرين على الحديث.
- ركز حديثك ولا تكرر نفسك.

النمط السادس: أسئلة الاستدراج



الأسئلة الإستدراجية هي تلك الأسئلة التي تخلق المواقف الاضطرارية التي تشعر مستقبلها بالتأمر والغضب، فهو يشعر بتآمرك لأن أسئلتك لم تترك له فرصة الاختيار في الإجابة، كما أنه سوف ينتبه للمصيدة التي تنصبها فلا تتوهم أنك أذكي منه.

أن مثل هذه الأسئلة تؤدي بك إلى فقدان ثقة الآخرين وعدم اتفاقهم معك فيما تبديه من آراء وحلول ولو كانت صائبة، ومن أمثلة تلك الأسئلة:

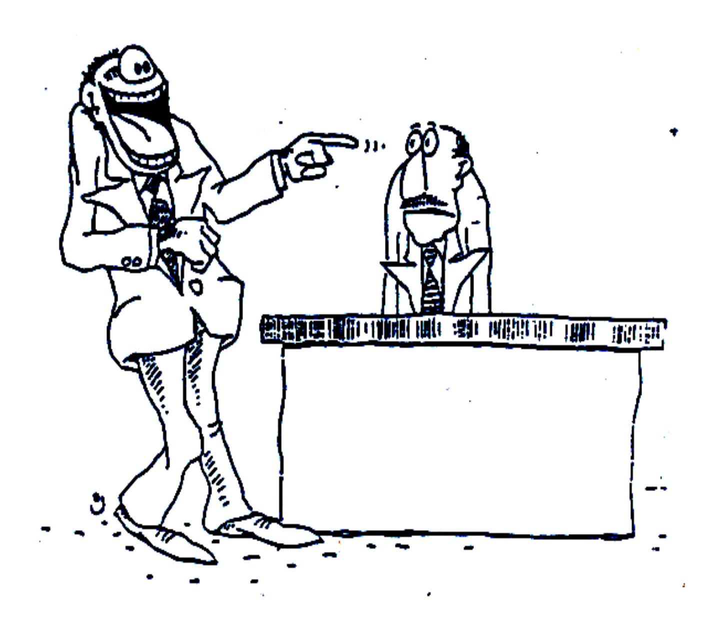
- ألا توافقني أن تأخير معاملتك يرجع إلى النقص في المعلومات التي طلبتها منك؟

- لقد كانت غلطتك أليس كذلك؟

قواعد إرشادية:

- أخبر بما تريد في عبارات صريحة وغير مزعجة.
- لا تطلب موافقة الآخرين التلقائية على ما تطرحه من قضايا.
- احترس من المعوقات الأخرى التي قد تصاحب أسئلة الاستدراج مثل: اللوم والتعالي.

النمط السابع: التهكم والسخرية



يلجأ بعض الناس إلى التهكم والسخرية في اتصالاتهم بالآخرين، فيصدرون التعليقات التي تحمل في مضمونها الاستهزاء بأفكار الغير أو ذكائهم، ويعتقدون خطأ أنه لا غبار ولا ضرر ينجم عن تعليقاتهم هذه طالما أنها تمر في موجة من موجات الضحك. ولقد أثبتت بعض البحوث الميدانية انه كلما زادت درجة الضحك التي يثيرها التعليق الساخر زادت درجة الحنق

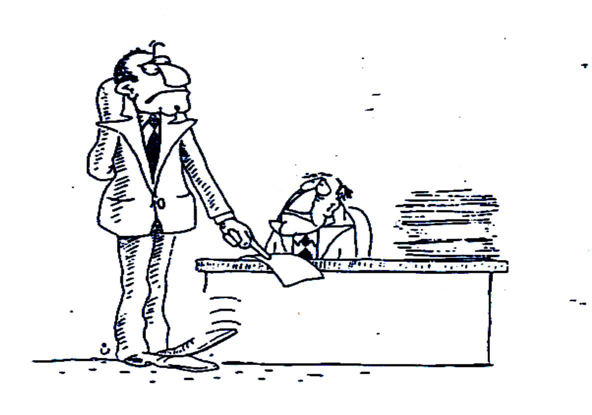
والغضب لدى الغير حتى وإن لم يبد ذلك علانية، ويظل متحفزاً إلى أن تأتيه الفرصة للرد واسترجاع كرامته.

ولا يعني هذا التزام التزمت في الاتصال بالآخرين وارتداء حلة رسمية كاملة، بل من المفضل أحياناً التباسط في الحديث بما يزيد الفهم المتبادل.

قواعد إرشادية:

- تجنب السخرية تماماً.
- ضع نفسك مكان الآخر وفكر فيما يمكن أن يكون عليه شعورك لو تهكم عليك أحد.
- إذا أردت استخدام الدعابة من قبيل التباسط مع الغير والتخفيف من قيود العلاقات الرسمية، فعليك أن تحلل محتويات "النكتة" التي تنوي إطلاقها وما تقصده منها وهل تقصد من ورائها تغيير أمر معين؟ أم أنك تسوقها لمجرد السخرية من شخص معين ثم تتبعها بالدعابة بشرط أن تكون مناسبة للموقف. أما فيما يتعلق بالأمر الثاني (مجرد سخرية) فأننا نحيلك إلى البند الأول من هذه الوصفة العلاجية.

النمط الثامن: التركيز على الأخطاء

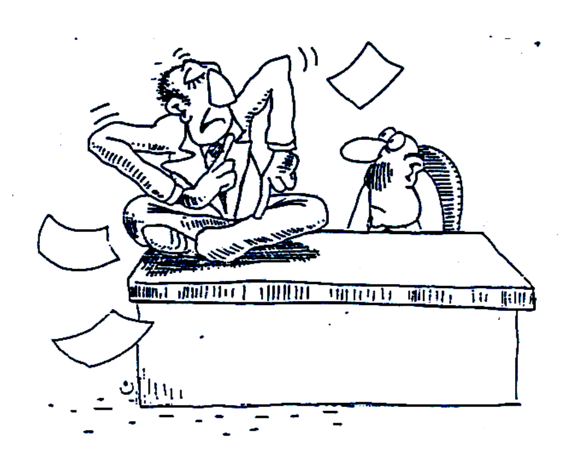


عندما يرتكب الناس خطأ أو يسيئون الحكم في أحد المواقف فأنهم عادة ما يدركون ذلك ويفكرون في طريقة أفضل لمعاجلة الأمور في المستقبل، ولذلك فالإطالة في مناقشة أخطائهم والتركيز والإصرار على إظهار حماقاتهم يؤدي إلى مضايقتهم، ومن الأفضل أن تجعل تحسين العلاقة في المستقبل هدفاً لك، فلا يفيد المتعامل معك في شيء أن تركز على أخطائه بقدر ما يفيده اهتمامك بمعالجة الموقف.

قواعد إرشادية:

- ناقش الأخطاء بالقدر الذي يفيد في المستقبل وليس بقصد التكرار أو الشماتة.
- ركز على الاهتمام بالمستقبل في تعليقاتك.
- تأكد من إلمامك بكل حقائق الموقف قبل التعليق.
- تحاشى كلما أمكن مثل هذه العبارات:
- أرجو أن تكون قد تعلمت شيئاً الآن.
- أعتقد أنك تحققت من غلطتك الآن.
- أظنك عرفت الآن لماذا كنت ألومك.

النمط التاسع: المجادلة

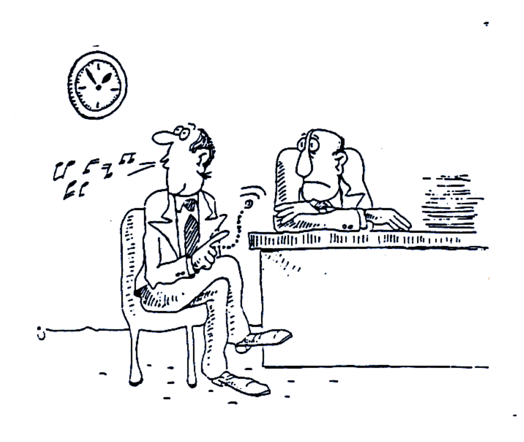


يندر أن تأتي المجادلة بنتائج بناءة، فالمناقشات التي تنتهي دائماً بـ "أنا على حق وأنت على خطأ" تفسد العلاقات الطيبة وتترك انطباعاً بعدم السعادة للالتقاء، كما أنها تقلل من احتمال عقد المقابلات. فمن خصائص المجادلة أنها تقلل درجة الرشد عند كلا الطرفين وتزيد من تمسك كل منهما برأيه وتصلبه في موقفه.

قواعد إرشادية:

- دع الطرف الآخر يفرغ الشحنة الكلامية التي بصدره مع مراعاة حسن الاستماع له حتى يمكنك أن تقلل من حدة توتره العصبي.
- حدد نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف.
- استخدم بعض الأسئلة الاستيضاحية فقد تؤدي إلى تراجع الطرف الآخر عن موقفة.
- اطلب بعض الأمثلة التي توضح النقاط التي يتمسك بها.
- ركز حديثك على ما هو الصواب وليس من هو المحق.

النمط العاشر: ممارسة بعض العادات المعوقة



كثيراً ما يصدر عنا بعض الأفعال أو الحركات أثناء الاستماع دون أن ندري، والواقع أن مثل هذه الحركات تخلق شعوراً من الضيق لدى المتحدث وتجعله يتردد في الاستمرار في الحديث، وسواء كنا على وعي بهذه الحركات أو غير واعين بها فأننا لا نستطيع أن نقدر مدى تأثيرها على الطرف الآخر وتحديد ما يغضبه وما لا يغضبه منها لاختلاف إدراك كل منا عن الآخر، ومن أمثلة هذه الأفعال ما يلي:

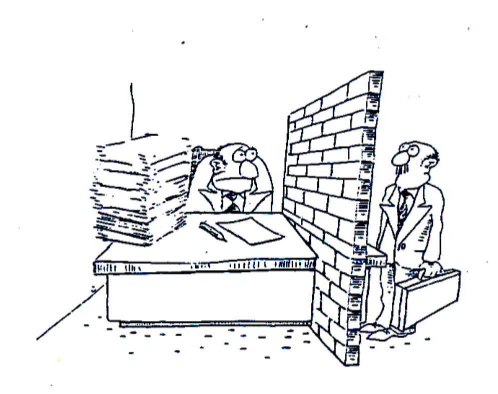
- الإفراط في طلب المكالمات الهاتفية مما يشعر المتحدث بعدم أهمية حديثه.
- السماح بدخول الآخرين بصورة متكررة يفقد الحديث خصوصيته مما يجعل المتحدث يتردد في الاستمرار.
- محاولة ترتيب الأوراق والملفات التي على المكتب.
- تحويل النظر بعيداً عن المتحدث.
- الانشغال برسم الخطوط والأشكال العشوائية.
- العبث بشيء ما على المكتب (الدبابيس/الأقلام/...... الخ).
- البلاهة في تعبيرات الوجه الوجه (التجهم أو الابتسام طوال فترة الحديث).
- كتابة بعض ما يقوله المتحدث (وخاصة إذا لم تطلعه على سبب ذلك).
- الرهص في المقعد (التأرجح بالمقعد من جانب لآخر أو من الأمام إلى الخلف).
- تكرار النظر إلى ساعة المعصم أو الحائط.

قواعد إرشادية:

* تمعن في القائمة السابقة واسأل نفسك:

- أي من هذه الأفعال يضايقني لو كنت المتحدث؟
- أي من هذه الأفعال يصدر مني؟
- هل ترضى أن يحدث هذا معك؟

* تجنب الأفعال التي سبق أن حددتها في إجابة السؤال الأول والثاني.
* شـارك المتحـدث فـي حديثـه بتوجيـه بعـض الأسـئلة وقليـل مـن المناقشـة المجدية.
* استرجع مهارات الاستماع الجيد.



بعـض أنمـاط البشـر وكيفيـة التعامـل معهم[1]



النمط الأول (الصديق)

مواصفاته:

(1) بتصـرف مـن: بلانـامج مهـارات الاتصـال والتـ العرب في الهندسة والادارة (تميم غزة، 1999).

- حديثه يتسم بالمرح.
- يقبل التوجيه والنصيحة.
- ينتظر من أصحابه ممن يؤدون لـه خدمات الكثير والكثير من الخدمات الإضافية.
- ينصرف إلى الأبد عمن يتعامل معه إذا كذب عليه.
- يتطرق إلى موضوعات مختلفة الهوية إذا صادقك.

كيف تتعامل معه؟

- اسأله أسئلة محددة تجبره على الإجابة ب (نعم) أو لا وكن صادقاً معه.
- وجهه إلى الحديث في الموضوع المعروض عليه.
- لا تنخدع بحديثه فيخرجك عن الموضوع.
- تحدث بلغته وطريقته إن أمكن.
- لخص الموضوع والنقاط البيعية وفقاً للمنافع والمزايا التي تعود عليه.
- تصرف كرجل أعمال.

النمط الثاني: (خشن المعاملة)

مواصفاته:

- سريع الغضب
- قلق ومتوتر
- عدواني
- مغرور
- راغب في أن يترك انطباعاً لدى



مولى الخدمة بأهميته.

- متمسك بآرائه.
- مندفع.
- يخشاه الآخرون لسوء معاملته لهم.

كيف تتعامل معه؟

- كن مستعداً للتعامل معه واظهر رغبتك في خدمته وتحقيق مصلحته.
- حافظ على هدوئك وكن واقعياً.
- أنصت إليه جيداً.
- حاول تخفيف التوتر وطمأنته.
- أسعّ إلى كسب ثقته.
- لا تدخل في جدال معه ولكن تعامل معه بحزم وأدب.

النمط الثالث: (المتردد)

مواصفاته:



- شديد القلق.
- من الصعب أن يتخذ قراراً.
- يفكر كثيراً ويتردد كثيراً.
- يثق في نفسه بقدر محدود ولا يثق في الآخرين بقدر كبير.
- يحتاج دائماً إلى تأكيدات ومبررات وأسانيد.

كيف تتعامل معه؟

- كن صبوراً ولا تنفعل.
- رد على جميع استفساراته واعتراضاته.
- أعطه كثيراً من التأكيدات.
- اظهر له مزايا اتخاذ القرار الآن.
- اظهر له مساوئ تأجيل اتخاذ القرار.
- ساعده على اتخاذ القرار الآن.

النمط الرابع (الايجابي المرن)

مواصفاته:

- مهارة الإصغاء لديه عالية.
- جاد.
- صريح.
- لديه مهارة التفاوض.
- يتمتع بميزة تعديل الاتجاهات.
- متسائل دائماً.
- حاسم عندما يقتنع لفكر الآخرين.
- متعاون ويقدم اقتراحات.



كيف تتعامل معه؟

- تعامل معه بدرجة عالية من النصح.
- كن صادقاً وأميناً معه.
- اتبع الخطوات المرسومة في المقابلة.

- كن يقظاً ومنتبهاً.
- اظهر استعدادك لخدمته.
- لا تأخذ آرائه كقضية مسلمة.
- تقبل تحدياته واستجب له.
- احرص على الإجابة على استفساراته ومعالجة اعتراضاته على أساس منطقي.
- أكد له انه لديك الكثير من الخبرات.

النمط الخامس: (المغرور)

مواصفاته:

- دائماً يتوقع أن يقدم للآخرين كل معاونة.
- آرائه تتسم بالتعصب.
- معجب بنفسه ودائماً على لسانه كلمة أنا.
- يعتبر كل من يتعامل معه منفذاً لتعليماته.
- سريع الغضب.
- متسائل دائماً.



كيف تعامل معه؟

- اعرف السبب في غروره وإعجابه بنفسه.
- تقبل تعليقاته واحرص على المثابرة في عرض خدماتك ومارس معه المديح والإطراء.
- احرص على التعامل معه واكسبه من الزاوية التي تمثل إعجابه بنفسه

من خلال علاقة مكملة.

- لا تحاول الانتقام منه.

المراجع والمصادر العربية

1- د. إبراهيم إمام، الإعلام والاتصال بالجماهير (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1969).

2- د. إبـراهيم أبـو عرقـوب، الاتصـــال الإنســاني ودوره فــي التفاعـل الاجتماعي (عمان: مكتبة مجدلاوي، 1993).

3- ابتسام أبو الفتوح الجندي، الاتصال غير اللفظي (القاهرة: الهيئة العامة لاستعلامات، مجلة النيل، العدد 47، 1971م).

4- د. أحمد أبو السعيد، برنـامج الاتصـال والتعامل مع الآخرين، مؤسسة (الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، (تيم غزة) 1998).

5- د. أحمد أبـو السعيد، إعداد وكتابة التقارير، (مؤسسة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، (تيم غزة) 1999).

6- د. أحمد عزت راجح، أصول علم النفس (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، 1973).

7- تحسين مهارات الاتصال، مجلة جسر المعلومات، رقم 31 (الكويت، 1998).

8- د. جيهان رشتي، الإعلام ونظرياته في العصر الحديث (القاهرة: دار الفكر العربي، 1971).

9- د. جيهان رشتي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام (القاهرة: دار الفكر العربي، ط 2، 1975).

10- د. جمـال أبـو شـنب، الاتصـال والإعـلام والمجتمـع (القـاهرة: دار المعرفة الجامعية، ط1، 2005).

11- د. حسن عماد مكاوي، ود. ليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1424هـ، 2003م).

12- د. راسم الجمال، د. خيرت معوض عياد (إدارة العلاقات العامة، المدخل الاستراتيجي (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية 2002).

13- د.زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ط2، 1979).

14- د.زكي حسن الوردي، ود. عامر إبراهيم قندلجي، الاتصالات (البصرة: جامعة البصرة، وزارة التربية والتعليم، 1990).

15- د. سمير حسين، الإعلام والاتصال بالجماهير والرأي العام (القاهرة: عالم الكتب، 1984).

16- د. سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة (القاهرة: دار الفكر، 1965).

17- د. سوزان القليني، علم النفس الإعلامي، (القاهرة: كلية الآداب، جامعة عين شمس، 2002).

18- د. سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية (بيروت: مكتبة لبنان، 1996).

19- د. صالح أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني (عمان: دار الشروق، ط2، 2009).

20- د. صلاح الدين جوهر، علم الاتصال: ماهيته، نظرياته، مجالاته، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1980).

21- د. عاطف عدلي العيد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، (القاهرة: دار الفكر العربي، ط3، 1999).

22- د. علي عجوة وآخرون، مقدمة في وسائل الاتصال (جدة: مكتبة مصباح، ط1، 1989).

23- د. علي السلمي، مقدمة في العلوم السلوكية، (القاهرة: مكتبة دار المعارف، 1968).

24- د. فاروق يوسف أحمد، دراسات في علم الاجتماع السياسي، الثورة والقيادة (القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1975).

25- د. محمد سيد خليل، تنمية مهارات التواصل في الإنسان (القاهرة: الهيئة العامة للاستعلامات، مجلة النيل، العدد 47، 1991).

26- د. محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير (القاهرة: عالم الكتب، ط1، 1997).

27- د. محمد عبد الغني هلال، مهارات الاتصال وفن الاستماع و الحديث (القاهرة: مركز تطوير الأداء، ط2، 1995).

28- د. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، المبادئ والتطبيق (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002).

29- د. محمد ماهر عليش، الاتصالات (القاهرة: جامعة عين شمس، بدون تاريخ).

30- د. محمد محمود مهدلي، مدخل إلى تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997).

31- د. محمود منصور هيبة، قراءات في علوم الاتصال بالجماهير (الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية للكتاب، 2004).

32- د. محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال (القاهرة: مكتبة الدار العالمية للنشر والتوزيع، 1998).

33- د. محمود مصطفى ناصف، اللغة والتفسير والتواصل، (الكويت: سلسلة عالم المعرفة، 1415 هـ، 1994).

34- د. مي حسين، فن المقابلات الناجحة (القاهرة: دار الطلائع، 1997).

35- هادي نعمان الهيتي، الاتصال والتغيير الاجتماعي، (بغداد: وزارة الثقافة، 1978).

مراجع مترجمة:

36- برنت روبن، الاتصال والسلوك الإنساني (ترجمة جامعة الملك سعود (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1412هـ - 1991م).

37- جيرار نيرنيبرغ وهنري كاليرو، كيف تحبب شخصية جليسك (ترجمة قسم الترجمة بدار الرشيد) (بيروت: دار الرشيد، 1988م).

المراجع الأجنبية:

1- Bittner R.J: Mass Communication An Introduction, 4thed, (N.Y. Prentic Hall, Inc, 1986)

2- Blake and Heroldsen, An Taxonemy of Concept in Communication (N.Y: Hustings House, 1979)

3- Edward Hall, The Silent Language (Freewich Conn Farcett Publication, 1968)

4- Frazer P. Seite, The Practice of Public Relation, Third Edition Columbus Publishing Company, 1987)

5- J, Lyotand, The Postmodern Condition (Manchester University Press, 1984)

6- John E. Fareley, Majority, (Cpentice Hall, 1975)

7- John, Merrill and P.L: Media a Massege and Men (N.Y, Longman, 1978)

8- Harms K: Human Communication: The New Fundamentars, N.Y: Harpper and Row Publishiners, 1994)

9- H.S. Sitaram,"What is Intercultural Communication?" In Intercultural Communication (eds) Samover and Porter (Belmont. Ca wadsworth Publishing Co, 1972)

10- Hiebrt , Unguriait and Bohn, Mass Media: Introduction To Modern Communication (2ed, N.Y, 1979)

11- Laswell: "The Structure Function of Communication Society" In Scharmm and Robert (EDS) The Process and Effect of Mass Communication) (Chigago: University of Illonise Press, 1977)

12- Randal Harrison, "Nonverbal Communication In Ithiel de Solapool and Wilbur Schramm et al. (eds) Handbook of Communication (Chicagho Rand Mc. Nally Colledge Publishing Co. 1978)

13- Timo, S., Suilvan et al, Key Concept in communication, (London Mathuen E. co, 1983)